

Ing. Markus Schuller

**Kundenzufriedenheit als zentraler Erfolgsfaktor  
eines Unternehmens am Beispiel der Firma  
Assmann Ladenbau Leibnitz GmbH**

eingereicht als

# Diplomarbeit

an der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)**

---

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Bad Mitterndorf, 2011

Erstprüferin:

Frau Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer:

Herr Prof. Dr. Holger Meister

Die vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

## BIOGRAPHISCHE BESCHREIBUNG

Schuller, Markus:

Kundenzufriedenheit als zentraler Erfolgsfaktor eines Unternehmens am Beispiel der Firma Assmann Ladenbau Leibnitz GmbH. – 2011. – 73 S.  
Mittweida, Hochschule Mittweida, Fachhochschul-Studiengang  
Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit, 2011

## REFERAT

Ziel der Diplomarbeit ist es, die Rahmenbedingungen und Instrumente zur Kundenzufriedenheitsanalyse im Überblick und am Beispiel des Unternehmens Assmann Ladenbau Leibnitz GmbH darzustellen, sowie die vorhandenen Einflussfaktoren und Potentiale zu ermitteln.

Der Theorieteil beinhaltet die Grundlagen zum Thema Kundenzufriedenheit und die damit verbundene Auswirkung auf ein Unternehmen, sodass der Leser über eine ausreichende Basis, für die nachfolgenden Ausführungen zum Kernthema der Arbeit im Hauptteil, verfügt. Dort werden die Rahmenbedingungen und Ansätze zur Kundenzufriedenheitsmessung erarbeitet und dargestellt. Im Weiteren folgt eine Beschreibung von vier zentralen Instrumenten zum Management von Kundenzufriedenheit.

Mittels einer empirischen Untersuchung wird ein Konzept der Kundenzufriedenheitsanalyse vorgestellt. Im Speziellen werden zwei Möglichkeiten der Kundenzufriedenheitsmessung, die für den Unternehmenstyp von Assmann Ladenbau zutreffend sind, beschrieben.

Nach der Darstellung der Untersuchungsergebnisse erfolgt abschließend eine Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse und eine kurzer Ausblick.

## DANKSAGUNG

Ich möchte mich bei allen lehrenden Professoren bedanken, die mir in den vergangenen zwei Jahren mit viel Geduld und Einsatz eine hervorragende Basis an Fachwissen vermittelt haben.

Ein besonderer Dank gilt meiner Diplomarbeitsbetreuerin, Frau Prof. Dr. Ulla Meister, die mich beim Verfassen dieser Arbeit begleitete.

Ein herzliches Dankeschön gilt auch meinem Zweitprüfer, Herrn Prof. Dr. Holger Meister, für seine Bereitschaft, sich als Zweitprüfer meiner Arbeit zur Verfügung zu stellen.

Ein weiterer Dank gilt außerdem meinen Eltern, die mein Studium erst ermöglicht haben, mich all die Jahre hinweg unterstützt haben und meinen Plänen und Wünschen gegenüber immer offen waren.

Über all dem steht aber mein Dank an meine Freundin Isabella, die mich in den letzten beiden Jahren zu jeder Zeit hundertprozentig unterstützte und mir den notwendigen Rückhalt gegeben hat.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>VI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>VII</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1. Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2. Methodisches Vorgehen und Verlauf der Arbeit.....	2
<b>2. Kundenzufriedenheit und ihre Auswirkungen</b>	<b>3</b>
2.1. Was ist Kundenzufriedenheit? – Erklärung des Konzeptes der Kundenzufriedenheit anhand des C/D Paradigmas .....	3
2.2. Kundenzufriedenheit als Wettbewerbsfaktor .....	5
2.3. Auswirkung der Kundenzufriedenheit.....	6
2.3.1. Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität .....	7
2.3.2. Die drei Schichten der Kundenloyalität.....	8
2.3.3. Ergebnisse der Wirkungskette Kundenzufriedenheit – Kundenloyalität.....	11
2.4. Instrumente zum Management von Kundenzufriedenheit .....	13
2.4.1. Konzept der Kundenorientierten Unternehmensführung .....	13
2.4.2. Kundenorientierte Organisationsstruktur .....	14
2.4.3. Kundenorientierte Personalführung.....	15
2.4.4. Kundenorientierte Planung und Kontrolle.....	16
2.4.5. Kundenorientierte Unternehmenskultur .....	17
2.5. Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit .....	18
<b>3. Verfahren und Methoden zur Messung von Kundenzufriedenheit</b>	<b>20</b>
3.1. Überblick über die Methoden zur Messung von Kundenzufriedenheit .....	20

3.1.1.	Objektive vs. Subjektive Verfahren.....	21
3.1.2.	Ereignis- vs. Merkmalsorientierte Verfahren .....	22
3.1.3.	Implizite vs. Explizite Verfahren.....	23
3.1.4.	Ein- vs. Mehrdimensionale Verfahren .....	25
3.1.5.	Ex ante-/ex post- vs. Ex post Verfahren .....	25
3.1.6.	Das SERVQUAL-Modell.....	26
3.1.7.	Das Kano-Modell.....	29
<b>4.</b>	<b>Management von Kundenzufriedenheit – Die Steigerung der Kundenzufriedenheit anhand ausgewählter Instrumente</b>	<b>33</b>
4.1.	Beschwerdemanagement – Die Beschwerde als Instrument zur Steigerung der Kundenzufriedenheit.....	33
4.1.1.	Unzufriedene Kunden und ihre Handlungsmöglichkeiten.....	34
4.1.2.	Unzufriedene Kunden und ihr passives Verhalten im Bezug auf Beschwerde .....	36
4.1.3.	Beschreibung und generelle Ziele des Beschwerdemanagements.	36
4.2.	Kundenzufriedenheitssteigerung durch kundenorientierte Mitarbeiter .....	38
4.2.2.	Kundenorientierte Einstellung .....	41
4.2.3.	Kundenorientiertes Verhalten.....	42
4.2.4.	Das integrierte Mitarbeiter-Kundenzufriedenheits-Modell.....	43
4.3.	Kundenzufriedenheitssteigerung durch Kundenintegration im Innovationsprozess .....	45
4.3.1.	Kundenintegration in den Innovationsprozess.....	46
4.3.2.	Kundenzufriedenheit als Konstrukt aus Produkt- und Prozesszufriedenheit.....	48
4.4.	Customer Relationship Management (CMR) und Kundenzufriedenheit .....	49
4.4.1.	Komponenten von CRM-Systemen .....	50
4.4.2.	Kundenzufriedenheit als Informationsgröße eines zentralen Kundendatenmanagements .....	52

<b>5.</b>	<b>Empirische Untersuchung – Konzept einer Kundenzufriedenheitsanalyse</b>	<b>54</b>
5.1.	Analyse der Markt-Situation .....	54
5.2.	Das Unternehmen Assmann Ladenbau Leibnitz GmbH.....	55
5.3.	Ziele .....	55
5.4.	Ausarbeitung der Messmethodik.....	57
5.4.1.	Zielgruppenfestlegung der Befragung .....	57
5.4.2.	Arten der Befragung .....	58
5.4.3.	Entwicklung des Fragebogens .....	60
5.4.3.1.	Art der Fragestellung.....	60
5.4.3.2.	Skalierung .....	62
5.4.3.3.	Befragungsinhalt .....	62
5.4.3.4.	Frageformulierung und Reihenfolge.....	63
5.4.3.5.	Pretest.....	64
5.5.	Durchführung der Befragung.....	65
5.5.1.	Kontinuierlich quantitatives Feedback (Online Befragung).....	65
5.5.2.	Punktueller qualitativer Feedback (Experteninterview) .....	66
5.6.	Analyse der Ergebnisse .....	67
5.6.1.	Datenauswertung .....	67
5.6.2.	Ergebnisbericht .....	69
5.7.	Erkenntnis .....	71
5.8.	Ausblick.....	73
	<b>Anlagen</b>	<b>V</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>XV</b>
	<b>Erklärung</b>	<b>XX</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Darstellung des C/D Paradigmas .....	4
Abbildung 2: Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert .....	7
Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität .....	8
Abbildung 4: Schichtmodell der Kundenloyalität .....	9
Abbildung 5: Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit .....	21
Abbildung 6: Das Beschwerdeverhalten der Kunden eines Automobilzulieferers .....	23
Abbildung 7: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit .....	30
Abbildung 8: Beispielfrage und Kano-Antworten .....	32
Abbildung 9: Darstellung des Kundenorientierungsprofils .....	40
Abbildung 10: Darstellung des integrierten Mitarbeiter-Kundenzufriedenheits- Modells .....	44
Abbildung 11: Komponenten von CRM-Systemen .....	51
Abbildung 12: Beispiel Analyse der Kundenanforderung und Kundenzufriedenheit .....	61
Abbildung 13: Beispiel für ein Balkendiagramm .....	69
Abbildung 14: Auswertung CSI Vergleichszeitraum 2010 und 2008 .....	70

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Merkmale des SERVQUAL-Konzepts .....	27
Tabelle 2: Doppelskala innerhalb von SERVQUAL .....	28
Tabelle 3: Beispiel für eine Auswertung eines Frageblocks .....	68

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ALL	Assmann Ladenbau Leibnitz
Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
ca.	circa
CCM	Customer Care Management
CRM	Customer Relationship Management
CSI	Customer Satisfaction Index
d.h.	das heißt
f	folgende Seite
ff	fort folgende
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.S.v.	im Sinne von
Mio.	Millionen
o.g.	oben genannt
s.	siehe
S.	Seite
sog.	so genannt
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil



# 1. Einleitung

## 1.1. Problemstellung und Zielsetzung

In der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation wird es immer schwieriger sich auf dem Markt zu behaupten. Überlebenschancen haben nur die Firmen, die sich vom Wettbewerb abheben und überdurchschnittliche Ergebnisse liefern. Durch die Veränderungen des Wettbewerbsumfeldes wie z.B.:

- zunehmenden Wettbewerb
- stärkeren Preisdruck
- Einschränkung der Differenzierungsmöglichkeit durch die Produktqualität (Angleichung der Technologie)

sowie des Konsumentenverhaltens durch:

- steigende Ansprüche bzgl. Qualität, Preisverhältnis, Dienstleistungsangebot
- Schwächung (Abnahme) der Loyalität,

ist es für Unternehmen schwierig geworden, einen dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. Ein kontinuierlicher Erfolg kann heutzutage nicht mehr durch das Produkt allein gesichert werden, sondern hängt in hohem Maße von der Zufriedenheit des Kunden ab<sup>1</sup>. Unternehmen sind oft der Auffassung ihre Kunden zu kennen, doch die Annahme, eine fehlende Rückmeldung von Kunden zeuge unweigerlich von deren Zufriedenheit und „zufriedene Kunden seien zugleich treue Kunden“, kann trügen. Kaum ein Kunde wird sich von selbst melden und das Unternehmen darüber informieren, ob und wie zufrieden oder unzufrieden er war, falls er nicht gravierende Mängel über Produkt und

---

<sup>1</sup> Vgl. Carré J.; Caspary E.; Dalluege C.A.; Söhn Th.: Kundenzufriedenheitsanalysen. URL: <http://www.ibk-group.com/dokumente/veroeffentlichungen/Kundenzufriedenheitsanalysen.pdf>, verfügbar am 19.03.2011.

Dienstleistung zu beanstanden hat. Kunden müssen zur Rückmeldung regelmäßig animiert werden.

## **1.2. Methodisches Vorgehen und Verlauf der Arbeit**

Der erste Teil der Arbeit befasst sich mit den Grundlagen der Kundenzufriedenheit. So wird zunächst auf das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma als Erklärungsansatz der Kundenzufriedenheit eingegangen. Darauf aufbauend wird gezeigt, wie sich Kundenzufriedenheit auf das Konsumverhalten und das Unternehmen auswirkt. Hierbei wird vor allem der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität diskutiert. Des Weiteren folgt eine Beschreibung ausgewählter Instrumente zum Management von Kundenzufriedenheit. Den Abschluss des ersten Abschnitts bilden die Ausführungen zum Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit.

Das zweite Kapitel setzt sich mit den verschiedenen Ansätzen zur Messung der Kundenzufriedenheit auseinander. Hier findet eine klare Abgrenzung der einzelnen Methoden sowie deren kritische Betrachtung statt.

Im dritten Teil werden ausgewählte Instrumente vorgestellt, die dem Management der Kundenzufriedenheit dienen. Diese sollen dem Unternehmen helfen, Kundenzufriedenheit zu steigern. Aufgrund der Fülle von Möglichkeiten, können natürlich nicht alle bekannten Instrumente vorgestellt werden. Daher beschränkt sich die Betrachtung hier auf vier Themen: „Beschwerdemanagement“, „Kundenorientierte Mitarbeiter als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit“, „Kundenzufriedenheitssteigerung durch Kundenintegration im Innovationsprozess“ und „Customer Relationship Management“.

Nachdem im dritten Teil vier Instrumente zum Management der Kundenzufriedenheit vorgestellt werden, wird im vierten und letzten Abschnitt aufgezeigt, wie ein Konzept für eine Kundenzufriedenheitsanalyse aussehen kann. Dies geschieht am Beispiel des Unternehmens Assmann Ladenbau Leibnitz GmbH. Den Abschluss dieser Arbeit bilden eine Zusammenfassung sowie ein kurzer Ausblick.

## **2. Kundenzufriedenheit und ihre Auswirkungen**

### **2.1. Was ist Kundenzufriedenheit? – Erklärung des Konzeptes der Kundenzufriedenheit anhand des C/D Paradigmas**

Kundenzufriedenheit ist ein sehr häufig diskutiertes Thema in der Wirtschaftsliteratur und so verwundert es nicht, dass es zahlreiche Arbeiten darüber gibt, die verschiedenste Definitionen und Konzepte dazu entwerfen. Die am weitesten verbreitete Definition des Konstrukts Kundenzufriedenheit hat ihre Basis im Confirmation/Disconfirmation Paradigma (s. Abb. 1).

Im Mittelpunkt des C/D-Paradigmas steht die Aussage, dass Zufriedenheit das Ergebnis eines komplexen Informationsverarbeitungsprozesses ist, das aus dem Vergleich der tatsächlichen Erfahrung bei der Inanspruchnahme einer Leistung (Ist-Leistung) mit einem bestimmten Vergleichsstandard des Konsumenten (Soll-Leistung) resultiert. Der vom Kunden durchgeführte Soll-/Ist-Vergleich ergibt entweder eine Bestätigung ("confirmation") oder eine Nichtbestätigung ("disconfirmation") des Erwarteten und führt damit zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit<sup>2</sup>.

Im Wesentlichen besteht das C/D-Paradigma aus folgenden vier grundlegenden Bestandteilen:

- Der Vergleichsstandard stellt die sog. Soll-Leistung dar und drückt das vom Konsumenten erwartete Leistungsniveau aus.
- Dem wahrgenommenen Leistungsniveau (Ist-Leistung) wird im Allgemeinen nur geringe Beachtung geschenkt. Die Ist-Komponente beschreibt die Leistung eines Produktes oder einer Dienstleistung.
- Die zentrale intervenierende Größe zwischen Vergleichsstandard und wahrgenommener Leistung ist der Vergleich. Im Mittelpunkt dieses Vergleichs steht das Soll-/Ist-Verhältnis. Dieses unterscheidet drei mögliche Konstellationen: Konfirmation, positive und negative Diskonfirmation.

---

<sup>2</sup> Vgl. Schwenk (2006), S. 22.

- Die letzte Variable des Vergleichsprozesses ist die Zufriedenheit. Lange Zeit dominierte in der Literatur die Definition, dass Zufriedenheit das Ergebnis eines rein kognitiven Vergleichs sei. In neueren Arbeiten wurde neben der kognitiven Komponente eine affektive Komponente in die Definition hinzugenommen. Weitere Veröffentlichungen beziehen sich auf die Abgrenzung des Konstruktbegriffs Kundenzufriedenheit von dem Konstrukt Einstellung. So sehen manche Forscher die Zufriedenheit als Einstellung und andere wiederum als Ergebnis eines auf Erkenntnissen beruhenden Soll-/Ist-Vergleichs. Dass sich beide Ansätze nicht widersprechen, zeigt eine dritte Gruppe der wissenschaftlichen Literatur, die beide Definitionsansätze vereint. So wird dort Kundenzufriedenheit als auf einem Soll-/Ist-Vergleich beruhende Einstellung verstanden<sup>3</sup>.



Abbildung 1: Darstellung des C/D Paradigmas<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 21 f.

<sup>4</sup> 4managers: Kundenzufriedenheit – Eine einseitige Angelegenheit. URL: <http://www.4managers.de/management/themen/kundenzufriedenheit/>, verfügbar am 04.03.2011.

## 2.2. Kundenzufriedenheit als Wettbewerbsfaktor

Der Zusammenhang scheint eindeutig: Eine Steigerung der Kundenzufriedenheit bewirkt eine Erhöhung der Kundenbindung, diese wiederum steht für einen wachsenden Unternehmenserfolg. Trotzdem ist die Erhöhung der Kundenzufriedenheit nicht der einzige Schlüssel zum Erfolg.

Es gibt eine Reihe von Beispielen (Automobilindustrie, Anlagenbau, Computerhandel) die zeigen, dass eine erhöhte Kundenzufriedenheit nicht notwendigerweise zu einem wachsenden Unternehmenserfolg beiträgt. Dennoch ist Kundenzufriedenheit wichtig und zwar aus folgenden Gründen:

- **Konkurrenz:** Kunden besitzen häufig die Auswahl zwischen mehreren Anbietern. Zufriedene Kunden bleiben einem Unternehmen mit größerer Wahrscheinlichkeit auch in Zukunft erhalten.
- **Orientierung:** Kommunizierte Kundenzufriedenheit, sei es durch Unternehmen, die mit Sätzen wie "unsere Kunden sind begeistert" werben oder sei es durch bestehende Kunden, bietet Interessenten eine wichtige Orientierung im Wettbewerb. Diese "Abstrahleffekte" sind deshalb nicht zu unterschätzen, weil sie zudem wie ein Schutzschild des Unternehmens gegen die Konkurrenz wirken.
- **Maßstab:** Häufig vergleichen sich Unternehmen auf verschiedenen betrieblichen Feldern. Dieses so genannte Benchmarking, gemeinhin als Vergleich mit den Besten einer Branche wahrgenommen, erhebt das kundenorientierteste Unternehmen zum Vorbild. Von diesem gilt es zu lernen, will man erfolgreich sein. Demnach strahlt Kundenzufriedenheit auch auf das Verhältnis zwischen den Wettbewerbern ab und weist den hier erfolgreichen Unternehmen eine Führungsrolle zu. Dies hat wiederum Auswirkungen auf die kundenseitige Wahrnehmung<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Vgl. 4managers: Kundenzufriedenheit – Eine einseitige Angelegenheit. URL: <http://www.4managers.de/management/themen/kundenzufriedenheit/>, verfügbar am 04.03.2011.

Da sich Kunden heutzutage selbstbewusster, individueller, besser informiert und anspruchsvoller präsentieren, wird es für Unternehmen zunehmend schwerer, sie auf Dauer zufrieden zu stellen. Auf der anderen Seite sind zufriedene Kunden oftmals loyaler und fragen häufiger und in größerem Umfang die Leistungen des Unternehmens nach.

Sie zeigen sich gegenüber Preiserhöhungen tendenziell weniger empfindlich, sind weniger empfänglich für Konkurrenzprodukte und interessieren sich auch für andere Leistungen des Unternehmens.

Somit darf die Kundenzufriedenheit als bedeutender Einflussfaktor ökonomischer Erfolgsgrößen wie Umsatz, Gewinn und Marktanteil gelten<sup>6</sup>.

### **2.3. Auswirkung der Kundenzufriedenheit**

In den letzten Jahren ist die Erhöhung der Kundenzufriedenheit in vielen Branchen zu einer zentralen marketingpolitischen Aufgabe geworden. Aber welche konkreten Auswirkungen hat die Kundenzufriedenheit auf das Verhältnis zwischen Konsumenten und Anbieter?

Der Grund für die Anstrengungen vieler Unternehmen hohe Kundenzufriedenheitswerte zu erreichen, liegt auf der Hand. Einer hohen Kundenzufriedenheit wird grundsätzlich eine durchaus bedeutende wirtschaftliche Erfolgswirkung zugeschrieben.

---

<sup>6</sup> Vgl. 4managers: Kundenzufriedenheit – Eine einseitige Angelegenheit. URL: <http://www.4managers.de/management/themen/kundenzufriedenheit/>, verfügbar am 04.03.2011.

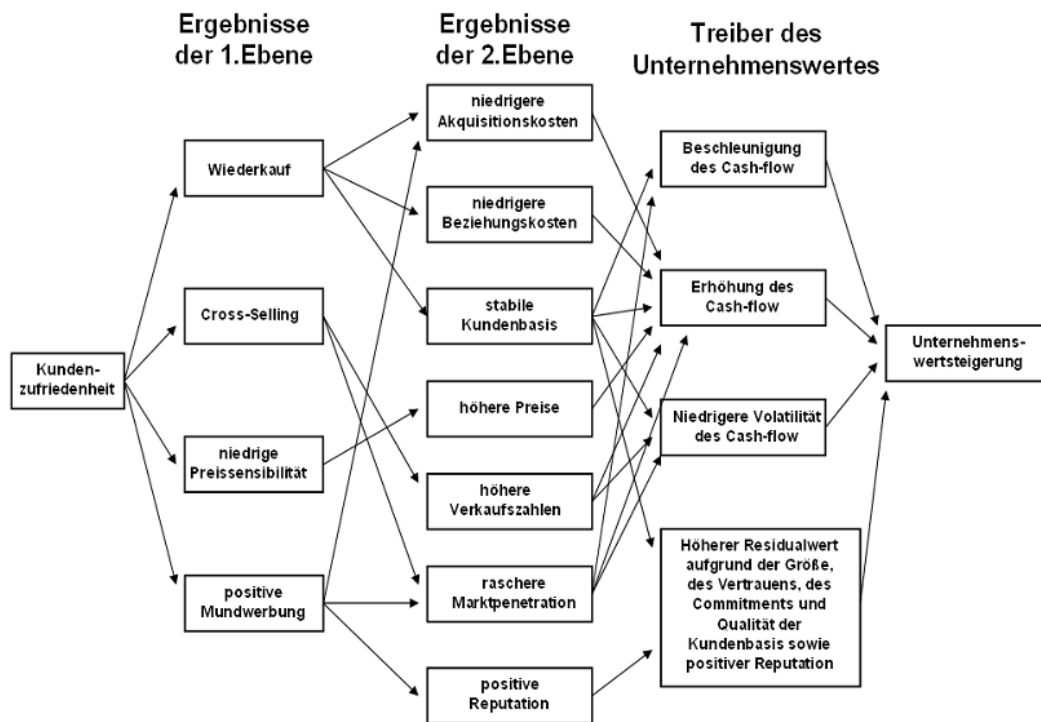


Abbildung 2: Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert<sup>7</sup>

Somit unterliegt auch die Steigerung der Kundenzufriedenheit, wie alle anderen Aktivitäten eines Unternehmens, dem ökonomischen Imperativ. Sie muss mehr erwirtschaften als sie kostet. Wirtschaftliches Ziel ist also nicht die Kundenzufriedenheit an sich. Sie dient lediglich als Mittel zum Zweck, nämlich zur Steigerung des Gewinns<sup>8</sup>.

### 2.3.1. Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität

Die wohl am häufigsten thematisierte Auswirkung von Kundenzufriedenheit ist die Kundenloyalität. Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität kann am besten durch eine sattelförmige Funktion beschrieben werden<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Vgl. Hinterhuber/Matzler (2009), S. 9.

<sup>8</sup> Vgl. Schwenk (2006), S. 25.

<sup>9</sup> Vgl. Schwenk (2006), S. 26.

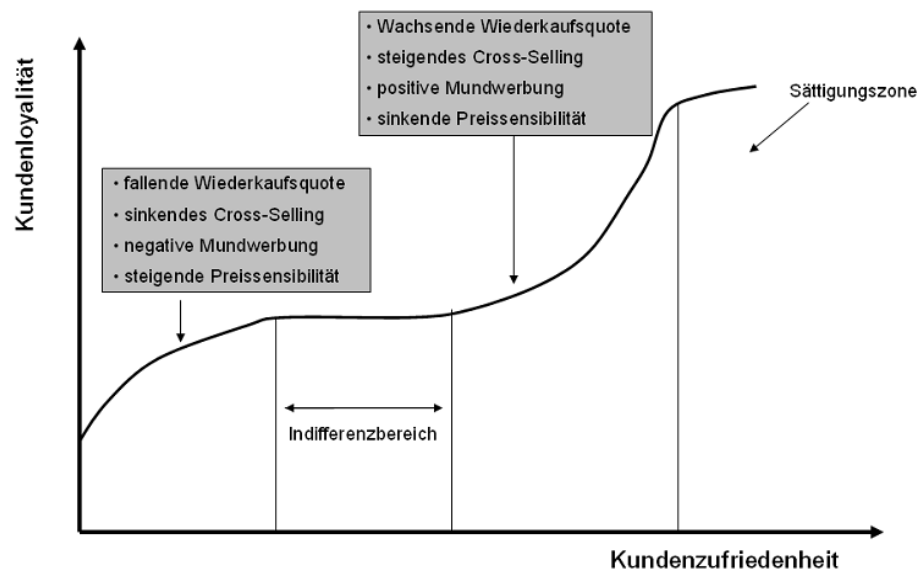


Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität<sup>10</sup>

Die abgebildete Funktion weist eine sog. Indifferenzzone auf, innerhalb der die Wahrnehmung des Kunden zu einer Assimilation führt und keine verhaltenswirksamen Folgen hat. Erst das Überschreiten einer bestimmten Wahrnehmungsschwelle hat eine Verhaltensänderung des Kunden zur Folge. Wird diese Schwelle überschritten kontrastiert der Kunde die Abweichung, d.h. er nimmt sie wahr und bewertet sie überproportional<sup>11</sup>.

### 2.3.2. Die drei Schichten der Kundenloyalität

Der Begriff der Kundenloyalität ist vordergründig recht einfach zu erklären. Ganz allgemein wird Kundenzufriedenheit als eine Bindung des Kunden an eine Marke, einen Produzenten oder einen Vertriebsort verstanden. Der Begriff Kundenloyalität kann aber noch sehr viel differenzierter betrachtet werden. So besteht nach Stahl die Kundenloyalität aus drei verschiedenen Schichten. Er differenziert zwischen trügerischer, bedingter und belastbarer Kundenloyalität<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaiser (2002).

<sup>11</sup> Vgl. Kaiser (2002), S. 30.

<sup>12</sup> Vgl. Stahl (2009), S. 90.



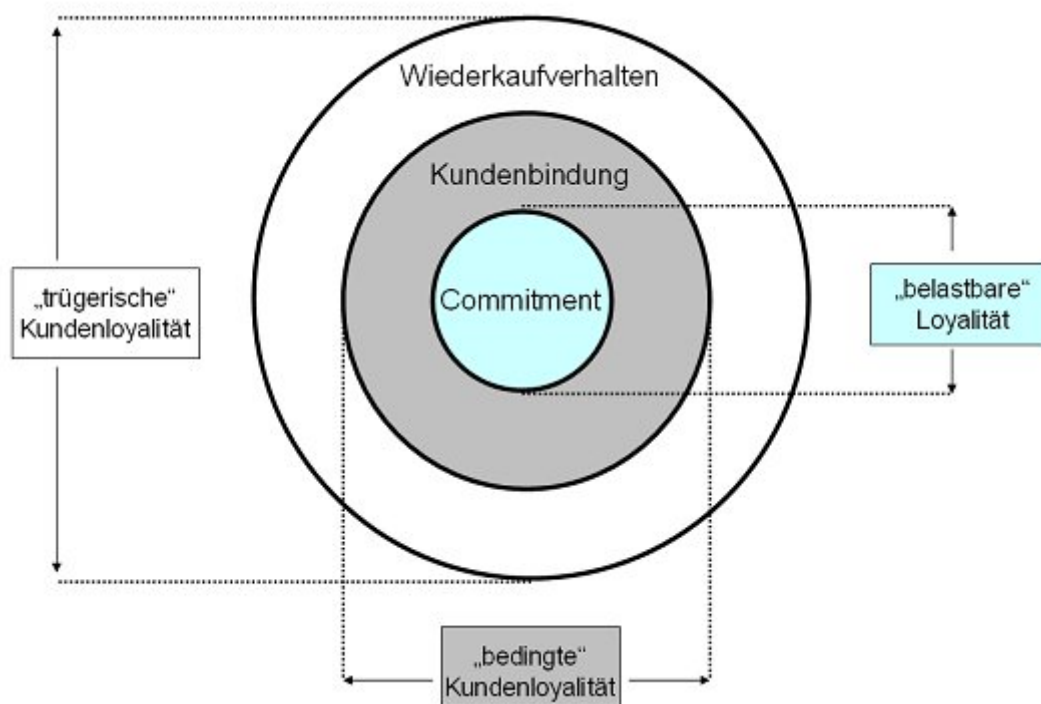


Abbildung 4: Schichtmodell der Kundenloyalität<sup>13</sup>

- **Die „trügerische“ Kundenloyalität**

Bei der „trügerischen“ Kundenloyalität wird das Wiederkaufverhalten beobachtet und gemessen. Dabei wird häufig davon ausgegangen, dass Kunden, die regelmäßig kaufen auch loyal sind. Allerdings besagt das Wiederkaufverhalten nichts über die dahinter liegenden Motive.

Auch macht sie keine Aussagen über Belastbarkeit oder Wahrscheinlichkeit der Aufrechterhaltung der Beziehung. Die kognitive und emotionale Beteiligung am Wiederkaufverhalten kann also sehr unterschiedlich sein. Gründe für Folgekäufe könnten z.B. Bequemlichkeit, mangelndes Involvement oder ggf. auch Versehen sein<sup>14</sup>.

- **Die „bedingte“ Kundenloyalität**

In der Darstellung ist ersichtlich, dass die Kundenbindung eine Teilmenge des Wiederkaufs ist. Diese entsteht, wenn der Anbieter dem Kunden Anreize gibt, bei ihm zu bleiben, also wieder zu kaufen (z.B. gute

<sup>13</sup> Stahl (2009), S. 91.

<sup>14</sup> Vgl. Stahl (2009), S. 91 f.

Produkte zu einem guten Preis). Der Kunde muss seinerseits ein Mindestmaß an Involvement mit einbringen. Die Absicht des Kunden, wieder zu kaufen, entsteht aus dem Wissen um die Leistungsfähigkeit und die Vorzüge des Anbieters. Auch Empfindungen wie Sympathie und Achtung spielen eine Rolle bei der Bindung des Kunden an den Anbieter. Aufgrund der Bindungsanreize seitens des Anbieters bilden sich auch Wechselbarrieren heraus. Diese können beispielsweise ökonomischer Natur sein. Aber auch durch Know-how lässt sich eine Wechselbarriere aufbauen, welches dem Kunden durch die Produkte des Anbieters, die ein Alternativlieferant nicht in der Qualität herstellen könnte, zugute kommt. Der Kunde wird dem Anbieter aber nur solange treu sein, bis er von einem anderen Anbieter ein besseres Angebot bekommt<sup>15</sup>.

- **Das Commitment**

Von „belastbarer“ Loyalität kann erst gesprochen werden, wenn der Aspekt der Kundenbindung um Commitment und Vertrauen erweitert wird. Commitment bedeutet in diesem Zusammenhang die Erweiterung der Motive (Absicht des Wiederkaufes) um das, was man normalerweise mit Moral und Pflicht in Verbindung bringt. Dies bedeutet für die „belastbare“ Loyalität, dass der Kunde eine Einengung seiner Bewegungsfreiheit bewusst zulässt. Er verzichtet also freiwillig auf die Abwanderung zu einem anderen Anbieter, wenn ihm in dieser Beziehung zum Anbieter auch Nachteile entstehen oder ihm bessere Angebote anderer Lieferanten vorliegen. Der Grund für ein solches Verhalten liegt in der stark emotionalen Komponente des Commitments und Vertrauens. Auch wird diese Beziehung vom Kunden anders bewertet. Er sieht nicht nur die aktuelle Situation, sondern blickt auch in die Zukunft, in der sich die Beziehung zum Anbieter wieder auszahlt<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Vgl. Stahl (2009), S. 94 f.

<sup>16</sup> Vgl. Stahl (2009), S. 99 f.

### **2.3.3. Ergebnisse der Wirkungskette Kundenzufriedenheit – Kundenloyalität**

Da nun geklärt ist, was Kundenloyalität ist und wie sie mit dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit zusammenhängt, sollen nun die Ergebnisse der durch die Kundenzufriedenheit entstandenen Kundenloyalität gegenüber einem Unternehmen näher betrachtet werden. Folgende vier Punkte weisen einen positiven Effekt für das Unternehmen auf:

- Wiederkauf
- Cross-Selling
- Mund-zu-Mund-Propaganda
- Preissensibilität

Hinterhuber/Matzler sehen diese vier Punkte als ersten Schritt zu einer Unternehmenswertsteigerung<sup>17</sup>.

#### **2.3.3.1. Wiederkauf**

Eine hohe Wiederkäufertrate hat für ein Unternehmen natürlich positive Auswirkungen. Zunächst einmal zeigt dies, dass das Unternehmen über eine stabile Kundenbasis verfügt. Dies ist insofern von Bedeutung, da es die Kosten für Akquisition und Beziehungen senkt. Die beiden genannten Punkte tragen dazu bei, den Cash-flow zu erhöhen und die stabile Kundenbasis, indem sie zur Ertragssteigerung beiträgt. Da für Akquisition und Beziehungen weniger Mitarbeiter aufgewendet werden müssen, können dadurch Fixkosten und Provisionen eingespart werden, was wiederum den Aufwand reduziert<sup>18</sup>.

#### **2.3.3.2. Cross-Selling**

Unter Cross-Selling versteht man den Verkauf von passenden bzw. ergänzenden Produkten zusätzlich zu den Produkten aus dem Hauptgeschäft,

---

<sup>17</sup> Vgl. Hinterhuber/Matzler (2009), Vorwort V-XII.

<sup>18</sup> Vgl. Hinterhuber/Matzler (2009), S. 10.

beispielsweise der Verkauf eines PKW mit passenden Winterreifen. Ist die Beziehung zwischen Anbieter und Kunden gut, eignet sich dieses Konzept hervorragend, um die Potenziale der Kundenbeziehung besser auszuschöpfen. Dadurch ist es möglich, die Verkaufszahlen und somit den Umsatz zu erhöhen. Des Weiteren hat es auch eine schnellere Marktpenetration zur Folge<sup>19</sup>.

### **2.3.3.3. Mund-zu-Mund-Propaganda**

Die Mund-zu-Mund-Propaganda ist ein weiteres und sehr wichtiges Resultat zufriedener Kunden und der damit einhergehenden Loyalität. Zufriedene Kunden zeichnet ein höheres Involvement aus. Dadurch ist die Bereitschaft höher, über ein Unternehmen und dessen Produkte zu sprechen. Somit sorgt der Kunde für ein positives Image des Unternehmens und trägt dazu bei, dass das Unternehmen bessere Geschäfte macht.

Die Wirkung der Mund-zu-Mund-Propaganda ist für Unternehmen nicht zu unterschätzen, denn sie weist einen höheren Glaubhaftigkeitsgrad als alternative kommunikationspolitische Instrumente auf. Dies liegt daran, dass die Wirkung auf dem Vertrauen basiert, welches Menschen ihnen bekannten Personen entgegenbringen. Man geht davon aus, dass Kunden, die mit einem Angebot sehr zufrieden sind, Empfehlungen aussprechen. Da diese Empfehlungen auf Erfahrungen von Menschen basieren, denen man ein gewisses Maß an Vertrauen entgegenbringt, wirken sie sehr viel besser als Werbeaussagen<sup>20</sup>.

Nach diesen positiven Aussagen ist aber ebenso darauf hinzuweisen, dass Mund-zu-Mund-Propaganda auch großen Schaden für ein Unternehmen anrichten kann. Im Jahr 1986 führte die amerikanische Regierung die Studie des Technical Assistance Research Program durch. Dabei stellte sich heraus, dass Mund-zu-Mund-Propaganda viel häufiger bei wahrgenommener Unzufriedenheit zum Einsatz kommt. Die Studie ergab, dass zufriedene Kunden nur etwa drei weiteren Personen ihre positiven Erfahrungen mitteilen. Dagegen

---

<sup>19</sup> Vgl. Hinterhuber/Matzler (2009), S. 11.

<sup>20</sup> Vgl. Kaiser (2002), S. 29.

sprechen unzufriedene Kunden mit durchschnittlich neun bis zehn anderen Menschen über ihre schlechten Erfahrungen<sup>21</sup>.

#### **2.3.3.4. Preissensibilität**

Kundenzufriedenheit trägt einen großen Teil dazu bei, einen Anbieter gegen Preissenkungen der Konkurrenz und gegen eigene Preiserhöhungen abzusichern. Wissenschaftlich bewiesen wurde dieser Effekt im Rahmen der PIMS-Studie. Hierbei wurden 3.000 strategische Geschäftseinheiten über einen längeren Zeitraum verglichen. Es war festzustellen, dass Geschäftseinheiten mit einer höheren relativen Qualität einen höheren relativen Preis erwarten können. Reichheld/Sasser begründeten diese Tatsache damit, dass Unternehmen mit einem festen Kundenstamm höhere Preise für bewiesene Vertrauenswürdigkeit fordern können<sup>22</sup>.

### **2.4. Instrumente zum Management von Kundenzufriedenheit**

In den vorigen Punkten wurde die Auswirkung von Kundenzufriedenheit eingehend behandelt. Im Folgenden geht es um die Frage wo Unternehmen ansetzen müssen um die Zufriedenheit der Kunden zu steigern? Zur Beantwortung der Frage wird gezeigt wie sich verschiedene Facetten der Unternehmensführung kundenorientiert gestalten lassen und wie Kundenorientierung an der Schnittstelle zum Kunden erreicht werden kann<sup>23</sup>.

#### **2.4.1. Konzept der Kundenorientierten Unternehmensführung**

Es steht heute außer Zweifel, dass die Unternehmensführung zahlreiche Anpassungspunkte zur Steigerung der Kundenzufriedenheit beinhaltet.

Wie in Abbildung 1 (s. Seite 4) dargestellt, handelt es sich um einen indirekten Wirkungsmechanismus. Die kundenorientierte Gestaltung der Unternehmensführung beeinflusst die Kundenorientierung des Unternehmens

---

<sup>21</sup> Vgl. Stauss/Seidel (1996), S. 45.

<sup>22</sup> Vgl. Hinterhuber/Matzler (2009), S. 12.

<sup>23</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 68.

an der Schnittstelle zum Kunden, z.B. das Verhalten der Person beim Kundenkontakt, die sich wiederum auf die Kundenzufriedenheit auswirkt. Als Voraussetzung für Kundenorientierung sind im Bereich der Unternehmensführung folgende Bereiche zu schaffen:

- Organisationsstruktur
- Personalführung
- Planung und Kontrolle
- Unternehmenskultur<sup>24</sup>

Im Anschluss werden für jeden dieser Bereiche die zentralen Ansatzpunkte zur Förderung der Kundenorientierung kurz dargestellt.

#### 2.4.2. Kundenorientierte Organisationsstruktur

Um eine kundenorientierte Unternehmensstruktur zu realisieren gibt es verschiedene Ansatzpunkte. Hierzu zählen beispielsweise die Bildung dezentraler Einheiten, eine verstärkte Prozessorientierung, eine Förderung der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit, sowie eine Erweiterung von Entscheidungskompetenzen.

Die **Bildung dezentraler Einheiten** ist verbunden mit dem Abbau der Hierarchiestufen, um einen besseren Informationsfluss und somit eine höhere Flexibilität zur Lösung der Kundenprobleme sicherzustellen.

Bei einer **verstärkten Prozessorientierung** werden die organisatorischen Abläufe unter dem Aspekt der Wertschöpfungskette betrachtet, in der vom Zulieferer bis zum Abnehmer sämtliche kundenbezogenen Prozesse definiert und optimiert werden. Zielsetzung ist eine bestmögliche unternehmensinterne und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit der einzelnen Teilnehmer der Wertschöpfungskette, um eine schnelle und flexible Reaktion auf Kundenwünsche zu gewährleisten<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 69 f.

<sup>25</sup> Vgl. Bruhn (2009), S. 53.

Ziel der **funktionsübergreifenden Zusammenarbeit** ist es, vorhandene Bereichsegoismen und Schnittstellenkonflikte bei der Befriedigung des Kundenwunsches aufzulösen. Zur Lösung dieser Aufgabe müssen die zentralen Problemfelder (i.d.R. Kommunikationsdefizite) identifiziert und anschließend geeignete Maßnahmen zur Problemlösung ergriffen werden.

Durch die **Erweiterung der Entscheidungskompetenzen** auf den unteren Hierarchiestufen des Unternehmens wird eine effektive Koordination der Aufgaben realisiert, durch die ein hoher Grad an Kundenorientierung ermöglicht wird. Nebenbei führt dieser Umstand im Sinne des „Empowerments“ zur Motivation der Mitarbeiter, sodass sie die betrachtete Kundenbeziehung nicht nur als die Beziehung des Unternehmens, sondern auch als ihre eigene Beziehung ansehen<sup>26</sup>.

### 2.4.3. Kundenorientierte Personalführung

Eine weitere wichtige Einflussgröße der Kundenzufriedenheit ist die kundenorientierte Gestaltung der Personalführung. Das Personalführungssystem bezieht sich auf ein sehr vielfältiges und umfangreiches Aufgabenspektrum, so dass es zahlreiche Ansatzpunkte zur Förderung der Kundenorientierung bietet.

Es werden fünf Bereiche unterschieden:

- Einstellung von Mitarbeitern
- Aus- und Weiterbildung
- Personalbeurteilung
- Beförderung
- Vergütung

Neben der entsprechenden Gestaltung dieser Punkte, die die Personalführung unterstützen, ist das individuelle Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten

---

<sup>26</sup> Vgl. Bruhn (2009), S. 54.

für die Kundenorientierung der Mitarbeiter von zentraler Bedeutung. Homburg unterscheidet drei relevante Dimensionen des Führungsverhaltens:

- Leistungsorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Kundenorientierung

Diese drei Merkmale sollen das Führungsverhalten der Führungskräfte eines Unternehmens kennzeichnen. Dies kann bspw. durch die Formulierung entsprechender Führungsgrundsätze, durch regelmäßige Schulungen und Trainings von Führungskräften sowie durch die Messung des durch die Mitarbeiter wahrgenommen Führungsverhaltens gewährleistet werden<sup>27</sup>.

#### **2.4.4. Kundenorientierte Planung und Kontrolle**

Im Zuge der Planung werden wesentliche Parameter der unternehmerischen Tätigkeit, z.B. Zielsetzungen, festgelegt. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit einer kundenorientierten Gestaltung des Planungssystems – sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene.

Ein zentraler Aspekt ist in diesem Zusammenhang die Zieldefinition im Rahmen der strategischen oder operativen Planung. Ein kundenorientiertes Planungssystem zeichnet sich dadurch aus, dass Ziele nicht nur im Hinblick auf monetäre oder mengenbezogene, sondern auch auf kundenbezogene Größen formuliert werden.

Kontrollaufgaben sind eng mit Planungsaufgaben verbunden. Eine wesentliche Kontrollaufgabe besteht in einem Abgleich der im Rahmen der Planung festgelegten Ziele mit den tatsächlich erreichten Leistungen. Ein weiterer zentraler Aspekt im Rahmen des Kontrollsystems bezieht sich auf die Abweichungsanalyse, die im Falle der Verfehlung von Zielen zu erfolgen hat. Ein kundenorientiertes Kontrollsystem zeichnet sich dadurch aus, dass

---

<sup>27</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 71 ff.



sorgfältig geprüft wird, inwieweit derartige Abweichungen kundenbezogene Ursachen haben<sup>28</sup>.

#### **2.4.5. Kundenorientierte Unternehmenskultur**

Die Kundenorientierung der Unternehmenskultur ist deutlich komplexer als die bisher dargestellten Phänomene. Nach Homburg umfasst eine kundenorientierte Unternehmenskultur folgende Bereiche:

- Grundlegende Werte, die Kundenorientierung fördern
- Verhaltensnormen der Kundenorientierung
- Artefakte der Kundenorientierung und
- kundenorientierte Verhaltensweisen<sup>29</sup>

Werte stellen grundlegende und allgemeine Vorstellungen im Unternehmen dar. Sie artikulieren also, worauf das Unternehmen „Wert legt“. Verhaltensnormen sind die Konkretisierung dieser Werte. Sie haben im Gegensatz zu den Wertvorstellungen bereits einen recht starken Verhaltensbezug. Artefakte sind die symbolischen Komponenten einer Unternehmenskultur. Hierzu zählen bspw. Geschichten, Logos, Rituale, sowie die Sprache im Unternehmen.

Homburg untersuchte die Beziehung zwischen diesen Komponenten, der Unternehmenskultur und der vierten Komponente – dem kundenorientierten Verhalten der Mitarbeiter. Dabei zeigte sich interessanterweise, dass das Verhalten der Mitarbeiter sehr stark von den Artefakten, weniger stark von den Normen und kaum von den Werten beeinflusst wird.

Die Maßnahmen zur aktiven Beeinflussung der Unternehmenskultur konzentrieren sich vielerorts auf Werte und Normen. Zur Steuerung dieser Komponenten der Unternehmenskultur werden Leitsätze, Visionen, Verhaltensregeln, Führungsstile und Führungsinstrumente herangezogen. Damit kann bereits ein gewisses Maß an Kundenorientierung im Unternehmen erreicht werden. Artefakte werden meist aber vernachlässigt. Sie sind

---

<sup>28</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 74.

<sup>29</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 74 f.

üblicherweise historisch gewachsen und werden nicht bewusst gemanagt. Im Kern geht es darum, die Werte und Normen anhand einfacher interpretierbarer Gegebenheiten und Situationen zu veranschaulichen und mit Leben zu füllen.

Es können hier vier Kategorien von Artefakten genannt werden:

- Erzählungen, z.B. Berichte über das besonders vorbildliche Verhalten eines Vorstandsmitglieds im Kundenkontakt
- Sprache, z.B. Sprachstil, in dem in Besprechungen von Kunden gesprochen wird
- Rituale, z.B. die regelmäßige Auszeichnung besonders kundenorientierter Mitarbeiter
- Arrangement, z.B. die kundenfreundliche Gestaltung von Gebäuden, Büroräumen oder Schauräumen<sup>30</sup>

Eine effektive Beeinflussung der Unternehmenskultur im Sinne der Kundenorientierung muss also auf mehreren Ebenen ansetzen.

## **2.5. Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit**

Eine weitere Auswirkung der Kundenzufriedenheit macht sich auch im Unternehmen selbst bemerkbar. Wenn ein Unternehmen seine Kunden zufrieden stellen möchte, geht das in der Regel nur, wenn auch intern die richtigen Prozesse und Verhaltensweisen ablaufen. Diese lassen sich mit dem Begriff Kundenorientierung zusammenfassen, die sich auf einem hohen Niveau bewegen muss<sup>31</sup>.

Der Mitarbeiter muss intern wie extern als Problemlöser und Dienstleister auftreten und hat so die Möglichkeit, seinem Gegenüber einen Nutzen zu schaffen. Dies wird sich in einem freundlicheren und offeneren Umgang

---

<sup>30</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 75 f.

<sup>31</sup> Vgl. Rosenstiel/Neumann (2005), S. 26.

miteinander auswirken und so dazu beitragen, die Freude an der Arbeit zu steigern und dadurch bessere Ergebnisse erzielen.

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist nicht nur allein abhängig von dem, was sie direkt am Arbeitsplatz erleben, wie beispielsweise die Bezahlung, die Entwicklungschancen oder das Arbeitsumfeld<sup>32</sup>. Ein Teil der Zufriedenheit wird auch durch Stolz auf qualitativ hochwertige Produkte, Dienstleistungen oder Ideen beeinflusst. Durch Mund-zu-Mund-Propaganda bekommt auch der Mitarbeiter immer wieder Rückmeldungen zu den Leistungen des eigenen Unternehmens. Sind diese positiv, wirkt sich das natürlich auch auf die Zufriedenheit mit seiner Tätigkeit aus. Diese Zufriedenheit äußert sich in gesteigertem Engagement und höherer Arbeitsmotivation, sowie sinkenden Fehlzeiten und weniger Kündigungen. Daraus resultieren dann wieder positive, ökonomisch messbare Vorteile.

Durch positive Berichte der Mitarbeiter selbst im privaten Umfeld verbessert sich auch das Image des Unternehmens. Dadurch steigert sich das Ansehen auf dem Personalmarkt, was wiederum dazu führt, dass sich qualifiziertere potenzielle Mitarbeiter bewerben. Auch für Kapitalgeber, Kooperationspartner und Lieferanten wird durch das positivere Image das Unternehmen für eine Geschäftsbeziehung interessanter.

---

<sup>32</sup> Vgl. Rosenstiel/Neumann (2005), S. 25.

### **3. Verfahren und Methoden zur Messung von Kundenzufriedenheit**

#### **3.1. Überblick über die Methoden zur Messung von Kundenzufriedenheit**

Im Zuge wachsender Globalisierung und der damit verbundenen verschärften Konkurrenz müssen Unternehmen heute immer mehr leisten, um ihre Kunden auch weiterhin zufrieden zu stellen. Auch deshalb ist das Interesse an Kundenzufriedenheitsmessungen in den letzten Jahren stetig gestiegen<sup>33</sup>. Gerade in stark umkämpften Märkten ist die Messung des Konstrukts Kundenzufriedenheit für viele Unternehmen von großer Bedeutung, da dort der wirtschaftliche Erfolg von einer gesunden Kundenbasis abhängt. Daher ist es für Unternehmen wichtig, die Zufriedenheit der Kunden zu messen, um:

- den Grad der Zufriedenheit zu ermitteln;
- die Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf Umsatz, Wiederkauf, Mund-zu-Mund-Propaganda etc. zu kontrollieren;
- die Gründe für die Unzufriedenheit von Kunden zu erfahren;
- und Ideen für Verbesserungen aufzuspüren<sup>34</sup>.

Dabei gilt es anzumerken, dass obwohl die Professionalität der Durchführung von Messungen zunehmend verbessert wurde, es bis jetzt nicht die „eine“ Vorgehensweise zur Messung von Kundenzufriedenheit gibt und wohl auch nie geben wird. Vielmehr gibt es je nach Anwendungsbereich verschiedene Ansätze für die Messung, die sich auch in Komplexität und Informationsqualität unterscheiden. Aus diesem Grund soll hier zunächst ein Überblick über die diversen Methoden gegeben werden. Die nachstehende Abbildung zeigt eine Systematisierung der relevanten Messansätze der Kundenzufriedenheit<sup>35</sup>.

---

<sup>33</sup> Vgl. Beutin (2008), S. 123 ff.

<sup>34</sup> Vgl. Schnuckel/Hußmann (2001), S. 91.

<sup>35</sup> Vgl. Schwenk (2006), S. 39.

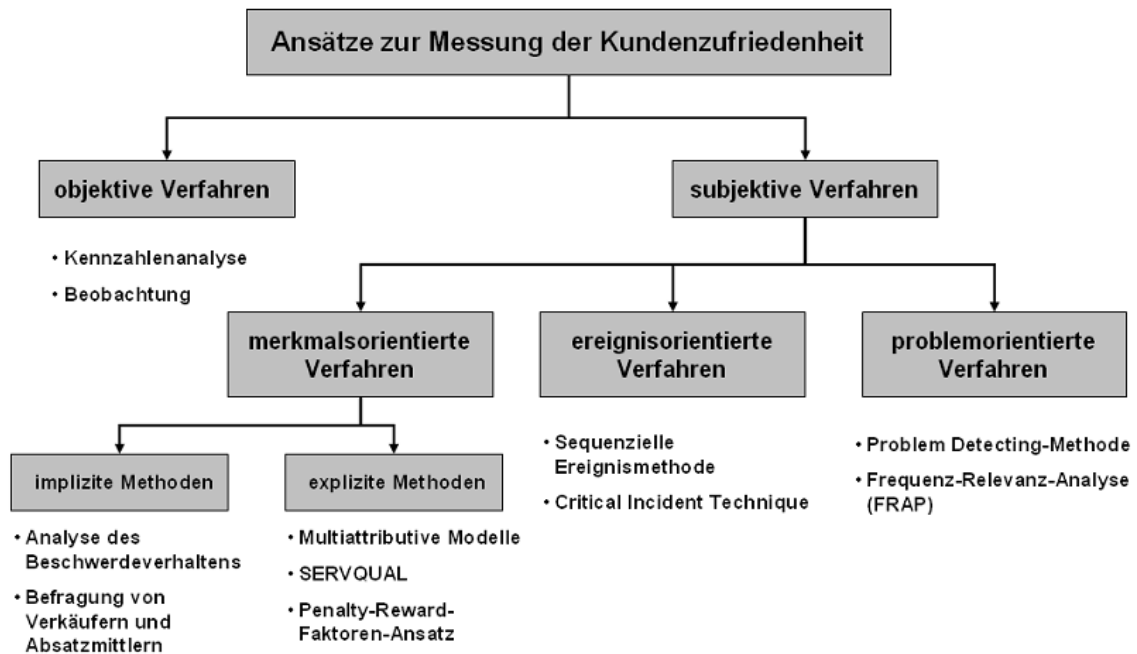


Abbildung 5: Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit<sup>36</sup>

### 3.1.1. Objektive vs. Subjektive Verfahren

Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit können grundsätzlich nach objektiven und subjektiven Messverfahren differenziert werden.

Objektive Verfahren der Kundenzufriedenheitsmessung erheben die Kundenzufriedenheit anhand von beobachtbaren Größen (Indikatoren). Diese sind nicht durch die persönliche subjektive Wahrnehmung beeinflusst. Bei dieser Art der Erhebung werden also keine Kunden- oder Mitarbeitermeinungen eingeholt, um daraus Rückschlüsse auf die Kundenzufriedenheit ziehen zu können<sup>37</sup>. Die Messung stützt sich vielmehr auf die Betrachtung von betriebswirtschaftlichen Größen wie Umsatz, Gewinn und Marktanteil der Unternehmung. Die Verwendung von objektiven Indikatoren ist jedoch durchaus mit Problemen verbunden. So unterliegen die, für die objektiven Verfahren

<sup>36</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Schwenk (2006), S. 40.

<sup>37</sup> Vgl. Beutin (2008), S. 127 f.

verwendeten Größen, auch Faktoren wie allgemeine Konjunktur oder Wettbewerbsaktivitäten anderer Anbieter<sup>38</sup>.

Subjektive Verfahren beinhalten die Abbildung von subjektiv geprägten, individuell unterschiedlich psychischen Sachverhalten und die damit verbundenen Verhaltensweisen. Diese Verfahren versuchen also, die vom Kunden subjektiv erfahrene Zufriedenheit zu messen. Durch diese Vorgehensweise wird die Bewertung des Produktes oder der Dienstleistung durch den Kunden transparenter. Somit ergeben sich dann auch wieder Ansatzpunkte für Verbesserungspotentiale<sup>39</sup>.

### **3.1.2. Ereignis- vs. Merkmalsorientierte Verfahren**

Nach dem Begriff des Messinhaltes unterscheidet man zwischen ereignis- und merkmalsorientiertem Verfahren.

Ereignisbezogene Verfahren beleuchten lediglich ein als besonders wichtig empfundenes Kundenkontaktereignis, etwa einen kürzlich stattgefundenen Kontakt (z.B. Telefonat, Servicebesuch oder Kaufabschluss). Ein anderes Beispiel wäre auch die Montage eines Ladens bei einem Kunden. Bei diesem Verfahren wird nur die Zufriedenheit mit genau diesem Ereignis betrachtet. Für eine umfassende Messung der Kundenzufriedenheit ist das ereignisorientierte Verfahren aufgrund seines zeitlich eingeschränkten Betrachtungshorizonts jedoch nicht geeignet, da es lediglich einzelne Ereignisse betrachtet und nicht den ganzen Umfang einer Kundenbeziehung.

Merkmalsorientierte Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit beschäftigen sich mit einem breiten Spektrum an Produkt-, Service- oder Interaktionsmerkmalen, über die sich der Kunde gewissermaßen „im Laufe der Zeit“ eine Meinung bildet. Der Zeitraum dafür kann sich durchaus über mehrere Jahre erstrecken z.B. bei „Key-Account-Kunden“. Diese Verfahren werden aufgrund der gesamtheitlichen Betrachtung verschiedener Aspekte bzw. Merkmale auch als kumulative Verfahren bezeichnet<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> Vgl. Schwenk (2006), S. 41.

<sup>39</sup> Vgl. Beutin (2008), S. 128.

<sup>40</sup> Vgl. Beutin (2008), S. 128 f.

Aufgrund des genannten Sachverhalts liegt im Folgenden der Fokus auf dem merkmalsorientierten Verfahren, da durch sie eine umfassendere Messung der Kundenzufriedenheit erreicht werden kann.

### 3.1.3. Implizite vs. Explizite Verfahren

Merkmalsorientierte Verfahren können nach dem Grad der Direktheit ihrer Messung in implizite und explizite Methoden aufgeteilt werden<sup>41</sup>.

Bei den impliziten Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit sollen auf indirektem Wege über aussagekräftige Indikatoren, Rückschlüsse auf mögliche Quellen von Zufriedenheit und Unzufriedenheit gezogen werden.

Die folgende Abbildung stellt die Ermittlung der Kundenzufriedenheit mittels Beschwerdeanalyse am Beispiel eines Automobilzulieferers dar.

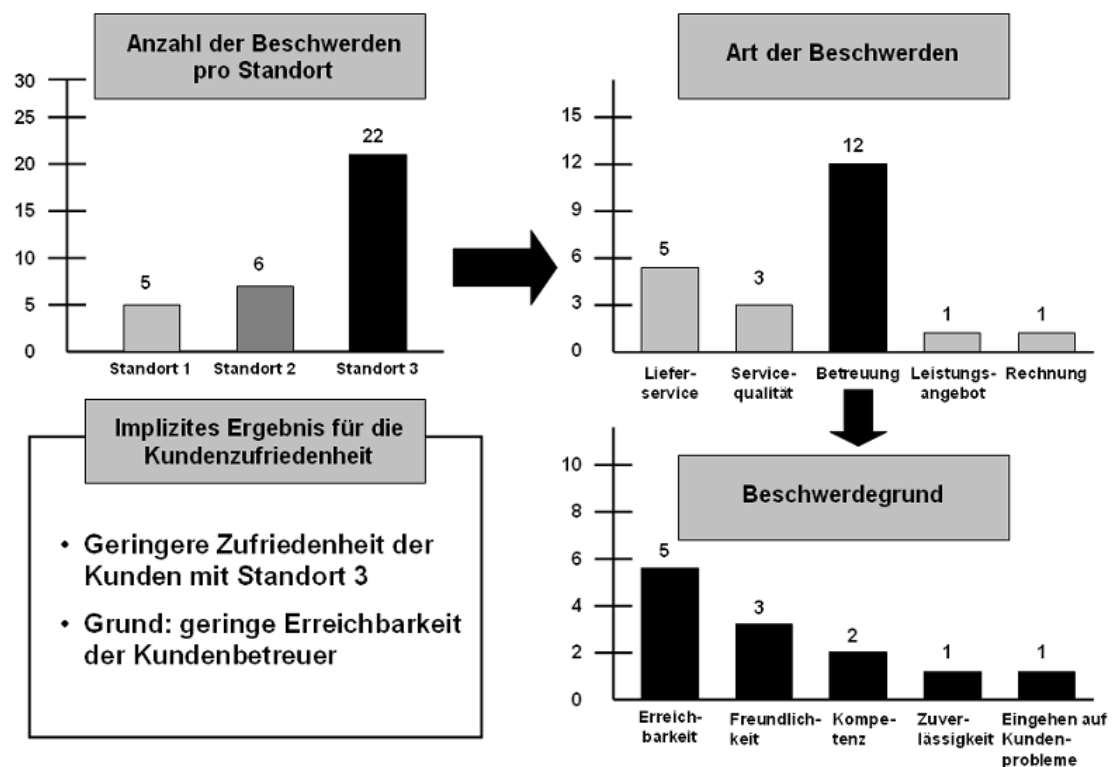


Abbildung 6: Das Beschwerdeverhalten der Kunden eines Automobilzulieferers<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Vgl. Schwenk (2006), S. 44.

<sup>42</sup> Beutin (2008), S. 130.

Im Mittelpunkt steht dabei die Ermittlung von wahrgenommenen Leistungsdefiziten aus einer umfassenden Analyse von Beschwerden, und Reklamationen seitens der Kunden. Ein aktives Beschwerdeverhalten wird hier natürlich vorausgesetzt<sup>43</sup>.

Dabei ist die Grundannahme, dass hoch zufriedene Kunden weniger Beschwerden und Reklamationen vorbringen als Unzufriedene. Aufgrund dieser Voraussetzungen ist ein impliziter Rückschluss auf die Zufriedenheit des Kunden möglich, denn eine hohe Beschwerdehäufigkeit deutet auf Probleme hin, die sich negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirken können. Ein grundsätzliches Problem der impliziten Verfahren ist die Voraussetzung eines aktiven Beschwerdeverhaltens. Allerdings wurde nachgewiesen, dass in der Realität nur selten ein aktives Beschwerdeverhalten vorherrscht.

Der größte Teil der Kunden äußert seinen Unmut gegenüber dem Unternehmen nie. Stattdessen kann es sogar sein, dass unzufriedene Kunden einfach abwandern, ohne dass das Unternehmen davon etwas bemerkt. Dies könnte in der Praxis so aussehen, dass ein Kunde noch Ersatzteile für eine alte Maschine bei einer Firma kauft, obwohl die neue Maschine bereits bei einem anderen Anbieter bezogen wurde. Berücksichtigt man diese Tatsachen, ist eine geringe Anzahl an Kundenbeschwerden nicht unbedingt ein Zeichen für eine hohe Zufriedenheit. Umgekehrt muss es aber genauso wenig so sein, dass ein gehäuftes Beschwerdeaufkommen generell für eine hohe Unzufriedenheit steht<sup>44</sup>.

Aufgrund dieser Kritik an den implizierten Verfahren, liegt der Fokus im Folgenden auf den expliziten Verfahren zur Kundenzufriedenheitsmessung. Bei dieser Erhebungsmethode wird im Gegensatz zu den impliziten Verfahren eine direkte Befragung der Kunden durchgeführt, um ihre tatsächlich empfundene Zufriedenheit zu ermitteln<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> Vgl. Beutin (2008), S. 129.

<sup>44</sup> Vgl. Beutin (2008), S. 130 f.

<sup>45</sup> Vgl. Schwenk (2006), S. 46.



### **3.1.4. Ein- vs. Mehrdimensionale Verfahren**

Eine zusätzliche Differenzierung der Verfahren findet nach der Dimensionalität der durchgeführten Messung statt. Hier unterscheidet man zwischen eindimensionalen und mehrdimensionalen Verfahren.

Eindimensionale Verfahren messen die Kundenzufriedenheit nur mithilfe einer inhaltlichen Dimension. In der Praxis konnte man schon beobachten, dass die Messung der Kundenzufriedenheit anhand nur eines Faktors erfolgt, welcher mit einem einzigen Indikator in Form einer Frage gemessen wird. Betrachtet man die Komplexität des Konstrukts Kundenzufriedenheit, wird deutlich, dass ein derartiges Vorgehen wenig sinnvoll ist. Auch in der Wissenschaft besteht Einigkeit, dass eine solche Messung in Bezug auf die Reliabilität (Zuverlässigkeit) und auf die Validität (Gültigkeit) sehr unzureichend ist. Aus diesem Grund wird in der Praxis mit mehrdimensionalen / multiattributiven Verfahren gearbeitet. So besteht eine solide Kundenzufriedenheitsbefragung aus ca. 40-100 Fragen. Damit erreicht man eine notwendige inhaltliche Tiefe um eine umfassende Messung der Kundenzufriedenheit gewährleisten zu können. Deshalb beziehen sich die folgenden beschriebenen Erhebungsmethoden auf die in Wissenschaft und Praxis generell bevorzugten mehrdimensionalen Verfahren, wie das im Folgenden dargestellte Ex ante-/ex post und das ex post-Verfahren<sup>46</sup>.

### **3.1.5. Ex ante-/ex post- vs. Ex post Verfahren**

Schließlich lassen sich Zufriedenheitsmessungen nach ihrem Erhebungspunkt in ex ante-/ex post und ex post-Verfahren einteilen.

Bei dem ex ante/ex post-Verfahren werden die erhobenen Erwartungen der Kunden vor dem Kauf (ex ante) den gemachten Erfahrungen nach der Nutzung (ex post) gegenübergestellt. Es handelt sich hierbei also um einen Vergleich der ermittelten Erwartungshaltung und der tatsächlichen Erfüllung dieser Erwartung<sup>47</sup>. Die Differenz dieser beiden Größen bildet demnach die

---

<sup>46</sup> Vgl. Beutin (2008), S. 131 f.

<sup>47</sup> Vgl. Beutin (2008), S. 132.

Zufriedenheit des Kunden in Form des Erfüllungsgrades der Erwartung ab. Diese Methode wird jedoch in der letzten Zeit zunehmend kritisiert und verliert an Bedeutung. Grund dafür ist der extrem hohe Aufwand<sup>48</sup>.

Ex post-Verfahren haben, anders als die ex ante/ex post-Verfahren, nur die Erhebung von ex post-Bewertungen zum Gegenstand. Jedoch kann auch hier zwischen zwei Varianten der ex post-Erhebung von Kundenzufriedenheit unterschieden werden. Die erste Methode erfasst, ebenso wie die ex ante/ex post-Verfahren, Erwartungen und Erfüllungen getrennt voneinander, allerdings zu einem einzigen Zeitpunkt. Für diese Methode gelten die gleichen zuvor bereits angeführten Kritikpunkte. Bei der zweiten Variante der ex post-Verfahren wird die Zufriedenheit lediglich anhand eines direkt ermittelten Zufriedenheitsurteils erhoben. Die Erwartungen der Kunden werden dabei nicht einbezogen. Dieses Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit wird zum jetzigen Stand als das am besten geeignete und verlässlichste angesehen<sup>49</sup>.

### 3.1.6. Das SERVQUAL-Modell

Das von Zeithaml/Parasuraman/Berry entwickelte SERVQUAL-Modell ist ein branchenunabhängiges Modell zur Messung der Kundenzufriedenheit und der Dienstleistungsqualität<sup>50</sup>. Es ist wie das ex post-Verfahren den multiattributiven Verfahren zuzuordnen. Der Ansatz konzentriert sich auf die Erfassung der Diskrepanz zwischen der vom Kunden erwarteten Leistung und der tatsächlich erlebten Leistung und somit auf die wahrgenommene Qualität<sup>51</sup>. Erhoben wird die Zufriedenheit mit fünf Qualitätsdimensionen mithilfe einer Doppelskala über einen standardisierten Fragebogen. Diese fünf Dimensionen sind:

- Materielles (Erscheinungsbild)
- Zuverlässigkeit (präzise und verlässliche Ausführung der Leistung)
- Entgegenkommen (Hilfsbereitschaft)

---

<sup>48</sup> Vgl. Homburg (2008), S. 132.

<sup>49</sup> Vgl. Beutin (2008), S. 133 f.

<sup>50</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (1996), S. 66.

<sup>51</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (1996), S. 71.

- Souveränität (Fachwissen und zuvorkommendes Verhalten der Angestellten)
- Einfühlungsvermögen (i.S.v. Kundenverständnis)

Die genannten Dimensionen des Modells haben aus Kundensicht unterschiedlich starke Bedeutungen<sup>52</sup>. Dies bedeutet, dass der prozentuale Anteil der einzelnen Faktoren an der Kundenzufriedenheit bzw. Dienstleistungsqualität unterschiedlich hoch ist. So hat bei den Kunden die Dimension Zuverlässigkeit mit 32% die höchste Priorität im Hinblick auf die Zufriedenheit, gefolgt von dem Entgegenkommen mit 22%. An dritter und vierter Stelle stehen Souveränität (19%) und Einfühlungsvermögen (16%). Das materielle Umfeld belegt in der Wichtigkeit den letzten Platz (11%). Die folgende Tabelle zeigt eine Zuordnung geeigneter Merkmale zu den einzelnen Dimensionen.

<b>Materielles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ modern aussehende Betriebs- und Geschäftsausstattung</li> <li>➤ angenehm ins Auge fallende Einrichtungen</li> <li>➤ adrett gekleidete Arbeitnehmer</li> <li>➤ gute Gestaltung der Broschüren und sonstigen Mitteilungen</li> </ul>
<b>Zuverlässigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Versprechen, etwas zu einem bestimmten Termin zu erledigen</li> <li>➤ aufrichtiges Interesse, ein Kundenproblem zu lösen</li> <li>➤ etwas gleich beim ersten Mal richtig auszuführen</li> <li>➤ etwas zu einem versprochenen Termin zu leisten</li> <li>➤ irrtumsfreie Belege</li> </ul>
<b>Entgegenkommen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hinweis, wann eine Leistung geleistet wird</li> <li>➤ prompte Bedienung</li> <li>➤ Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter</li> <li>➤ Erfüllung von Wünschen</li> </ul>
<b>Souveränität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vertrauensvolle Mitarbeiter</li> <li>➤ Sicherheit</li> <li>➤ Höflichkeit der Mitarbeiter</li> <li>➤ Fachwissen</li> </ul>
<b>Einfühlung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ individuelle Aufmerksamkeit</li> <li>➤ kundenfreundliche Öffnungszeiten</li> <li>➤ aufrichtiges Interesse an Kundenproblemen</li> <li>➤ Verständnis für Kundenbedürfnisse</li> <li>➤ persönliche Widmung</li> </ul>

Tabelle 1: Die Merkmale des SERVQUAL-Konzepts<sup>53</sup>

<sup>52</sup> Vgl. Töpfer (1999), S. 317.

<sup>53</sup> Schwenk (2006), S. 57.

Um die einzelnen Dimensionen erheben zu können ist es nötig Merkmale zu finden, die den unterschiedlichen Dimensionen zweifelsfrei zugeordnet werden können. Zusätzlich müssen diese eine hohe Validität in Bezug auf die Kundenzufriedenheit aufweisen<sup>54</sup>.

Die Messung der Dimensionen bzw. der einzelnen Merkmale erfolgt über eine siebenstufige Ratingskala. Dort werden die Soll/Ist-Diskrepanzen zwischen der vom Kunden erwarteten und erlebten Leistung erhoben. Anschließend werden diese auf ihre Ursachen hin untersucht und im Zeitablauf beobachtet. Negative Werte weisen dabei auf eine schlechte Qualitätswahrnehmung hin. Liegt eine Konfirmation bzw. eine positive Diskonfirmation vor, kann von einer zufriedenstellenden Qualität bzw. einer guten Qualität gesprochen werden. Wenn allerdings eine negative Diskonfirmation vorliegt, wurde die Erwartung des Kunden nicht erfüllt<sup>55</sup>. Die folgende Tabelle zeigt ein Beispiel für die Erhebung eines Merkmals.

	Diese(r) Meinung						
	Stimme ich völlig zu			Lehne ich entschieden ab			
Die Verkäufer <b>sollen</b> auch zu anderen Produkten des Unternehmens <b>Auskunft</b> geben können.	7	6	5	4	3	2	1
Die Verkäufer <b>sind</b> in der Lage, zu anderen Produkten des Unternehmens <b>Auskunft</b> zu geben.	7	6	5	4	3	2	1

Tabelle 2: Doppelskala innerhalb von SERVQUAL<sup>56</sup>

Obwohl sich der SERVQUAL-Ansatz in den letzten Jahren großer Beliebtheit erfreute, gibt es dennoch einige Punkte die kritisch zu betrachten sind. Einer

<sup>54</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (1996), S. 74.

<sup>55</sup> Vgl. Töpfer (1999), S. 317.

<sup>56</sup> Töpfer (1999), S. 318.

der wichtigsten Kritikpunkte ist, dass eine nachträgliche unverzerrte Erhebung von Vorkäuferwartungen nicht durchführbar ist, da die erinnerten Erwartungen durch die tatsächlich wahrgenommene Leistung verzerrt werden. Des Weiteren ist problematisch, dass sich hinter scheinbar gleichen Qualitätsurteilen aufgrund unterschiedlicher Anspruchsniveaus sehr unterschiedliche Bewertungen verbergen können. Das bedeutet, dass die Erwartung häufig mit der idealen Leistung gleichgesetzt wird. Somit ist es also auch nicht möglich eine positive Diskonfirmation zu erreichen, da die ideale Leistung über dem Ideal sein müsste, was ja eigentlich nicht möglich ist. Weiters wird beim SERVQUAL-Ansatz darauf verzichtet, die Bedeutung der einzelnen Kriterien zu erfassen<sup>57</sup>. Dies birgt die Gefahr der Durchführung von kostspieligen Verbesserungsmaßnahmen, die allerdings nur eine geringe Steigerung der Kundenzufriedenheit zur Folge haben.

### **3.1.7. Das Kano-Modell**

Kano unterscheidet in seinem Modell der Kundenzufriedenheit drei Arten von Produkt- bzw. Serviceanforderungen. Dabei ist zu beachten, dass die Erfüllung beziehungsweise die Nicht-Erfüllung dieser drei Anforderungskategorien unterschiedlichen Einfluss auf die Bildung der Zufriedenheit des Kunden hat.

---

<sup>57</sup> Vgl. Töpfer (1999), S. 318.

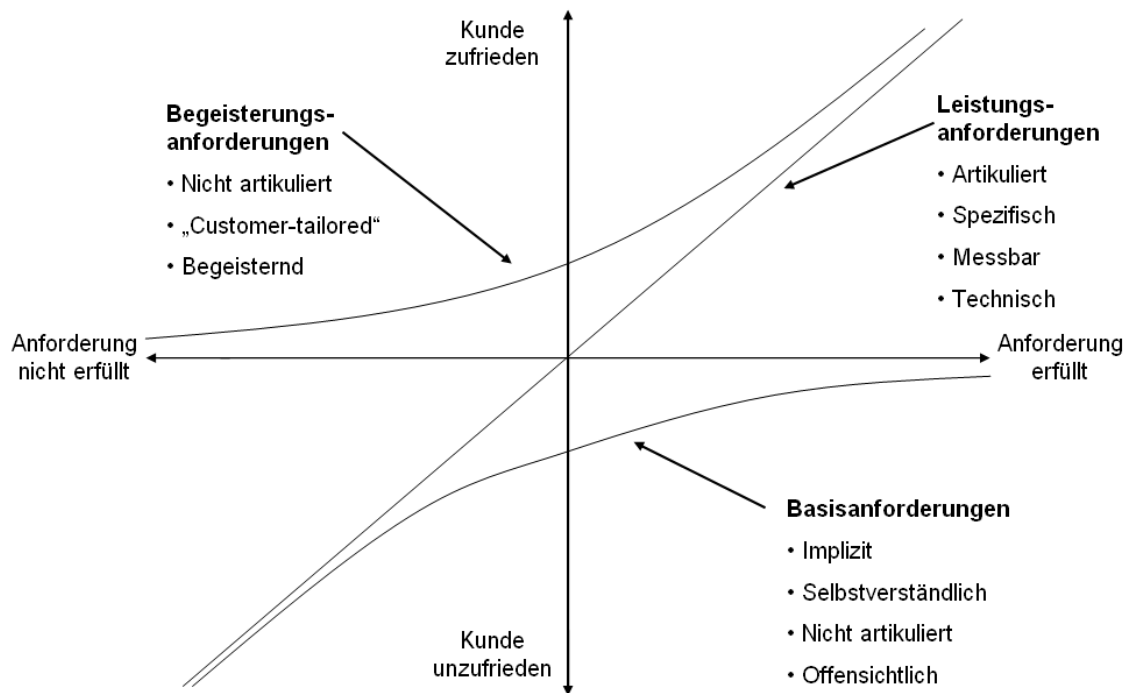


Abbildung 7: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit<sup>58</sup>

**Basisanforderungen** sind Muss-Faktoren, deren Nichterfüllung zu extremer Unzufriedenheit führt. Allerdings hat ihre Erfüllung keinen wesentlichen Einfluss auf die Zufriedenheit. Diese Faktoren sind für den Kunden eine Selbstverständlichkeit und werden daher auch nicht mehr extra artikuliert. Beispielsweise würde kein Autokäufer auf den Gedanken kommen, extra auf das Vorhandensein der Bremsen hinzuweisen. Es ist anzunehmen, dass Kunden bei Nichterfüllung sofort den Anbieter wechseln. Daher stellen sie auch die Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens dar<sup>59</sup>. Ohne diese würde ein Unternehmen folglich seine Existenzgrundlage verlieren.

**Leistungsanforderungen** stellen Bestandteile eines Produkts bzw. einer Serviceleistung dar, die als Sollkriterien bezeichnet werden können. Diese werden vom Kunden meist ausdrücklich verlangt. Die Zufriedenheit verläuft hierbei proportional zum Erfüllungsgrad, d.h. je höher der Erfüllungsgrad desto höher auch die Zufriedenheit (gilt auch umgekehrt). Das bloße Erfüllen führt

<sup>58</sup> Hinterhuber/Matzler (2009), S. 20.

<sup>59</sup> Vgl. Dahnke/Reiner (2001), S. 36.

allerdings nur zu einer moderaten Zufriedenheit. Hier vergleichen die Kunden zwischen den verschiedenen Anbietern, was dazu führt, dass die Leistungen als austauschbar wahrgenommen werden. Für den Aspekt der Kundenbindung bedeutet dies, dass diese nur durch Erfüllung der Leistungsanforderungen nicht zu erreichen ist<sup>60</sup>.

Daher ist es nötig, **Begeisterungsfaktoren** zu identifizieren. Dies sind Produkt- oder Serviceeigenschaften, die ein Kunde nicht erwartet, deren Bereitstellung aber den Wert bzw. den Nutzen einer Leistung erhöht und einen überproportional starken Einfluss auf die Zufriedenheit hat. Da Kunden diese Begeisterungseigenschaften nicht erwarten, führt ihr Fehlen nicht zu Unzufriedenheit. Ihr Vorhandensein trägt aber in hohem Maße zur Zufriedenheit und Kundenbindung bei. Dadurch ist es auch möglich, sich vom Wettbewerber zu differenzieren<sup>61</sup>. Dort, wo Leistungen immer ähnlicher werden und daher leicht auszutauschen sind, stellen diese Eigenschaften die Grundlage für einen Wettbewerbsvorteil dar.

Zur Einteilung der Eigenschaften wird der Kano-Fragebogen verwendet. Dabei wird dem Befragten eine Fragestellung zweimal gestellt: Einmal wird seine Beurteilung abgefragt, wenn die Eigenschaft gegeben oder hoch ist (funktionale Frage) und einmal, wenn sie nicht gegeben oder niedrig ist (dysfunktionale Frage). Es werden jeweils fünf Antwortmöglichkeiten (z.B. "Das würde mich sehr freuen", "Das setze ich voraus", "Das ist mir egal", "Das könnte ich in Kauf nehmen", "Das würde mich sehr stören") vorgegeben. Durch die Kombination der Antworten kann anhand einer Tabelle die Einstufung in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen vorgenommen werden<sup>62</sup>.

---

<sup>60</sup> Vgl. Hinterhuber/Handlbauer/Matzler (2003), S. 16.

<sup>61</sup> Vgl. Hinterhuber/Handlbauer/Matzler (2003), S. 17.

<sup>62</sup> Vgl. Schnuckel/Hußmann (2001), S. 95.

**Funktionale Form der Frage:**

Wenn Sie regelmäßig wissenschaftliche Informationen erhalten, wie denken sie darüber?

- ☐ Das würde mich sehr freuen.
- ☐ Das setze ich voraus.
- ☐ Das ist mir egal.
- ☐ Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen.
- ☐ Das würde mich sehr stören.

**Dysfunktionale Form der Frage:**

Wenn Sie nicht regelmäßig wissenschaftliche Informationen erhalten, wie denken Sie darüber?

- ☐ Das würde mich sehr freuen.
- ☐ Das setze ich voraus.
- ☐ Das ist mir egal.
- ☐ Das könnte ich evtl. in Kauf nehmen.
- ☐ Das würde mich sehr stören.

Abbildung 8: Beispielfrage und Kano-Antworten<sup>63</sup>

Die Vorteile, die eine solche Klassifizierung von Kundenanforderungen mit sich bringt, sind offensichtlich. Einerseits ermöglichen sie ein besseres Verständnis der Produkthanforderungen, da es möglich ist, Kriterien zu identifizieren, die den größten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben. Des Weiteren ist es möglich, Prioritäten bei der Produktentwicklung zu setzen und so auch ein Over-Engineering zu vermeiden. Auch eignet sich das Erfüllen von Begeisterungsfaktoren für eine Differenzierung vom Wettbewerb. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Punkt, da in vielen Branchen Leistungen heutzutage leicht austauschbar sind.

Der Ansatz hat allerdings auch Schwachstellen, was Grund zur Kritik gibt. So wird in dem Modell beispielsweise die Abfrage der Wichtigkeit vernachlässigt. Auch kann es in Bezug auf seine Validität und Reliabilität nicht eingeschätzt werden, da es dazu noch keine empirischen Studien gibt<sup>64</sup>.

<sup>63</sup> Schnuckel/Hußmann (2001), S. 95.

<sup>64</sup> Vgl. Schwenk (2006), S. 42.



## **4. Management von Kundenzufriedenheit – Die Steigerung der Kundenzufriedenheit anhand ausgewählter Instrumente**

### **4.1. Beschwerdemanagement – Die Beschwerde als Instrument zur Steigerung der Kundenzufriedenheit**

So einfach die Erkenntnis zu sein scheint, dass ein professionelles Beschwerdemanagement zu einer festeren Kundenbindung führt, so selten wird dieses in der Praxis umgesetzt. Dabei sollte das oberste Ziel eines Unternehmens in der vollsten Zufriedenheit seiner Kunden liegen.

Tatsache ist, dass Beschwerden ein Ärgernis für jedes Unternehmen sind. Sie verursachen zusätzliche Arbeit und zeigen darüber hinaus die firmeninternen Schwächen auf. Aber Beschwerden sind keine Katastrophen, sondern im Alltag eines Unternehmens etwas ganz alltägliches. Entscheidend ist, wie man mit ihnen umgeht, um letztlich zu einer Reduzierung der Beschwerden und Beschwerdegründe zu kommen. So kann jede Beschwerde eine im wahrsten Sinne des Wortes einmalige Chance sein, die uns der Kunde gibt, ihn zu halten. Die größten Überlebenschancen haben heute diejenigen Unternehmen, die angesichts immer ähnlicher werdender Produkte und Dienstleistungen einen hervorragenden Kundenservice aufgebaut haben oder in der Lage sind, ihn relativ rasch aufzubauen. Das Motto der Zukunft ist Service! Manche sehen im Beschwerdemanagement noch immer einen Kosten- statt einen Erfolgsfaktor. Dabei ist es die beste Marketingstrategie, Kunden langfristig zu binden<sup>65</sup>.

Für das Unternehmen bedeuten Kundenbeschwerden aber nicht nur die Möglichkeit, einen Fehler wieder gutzumachen. Wurde das Problem des Kunden professionell, schnell, entgegenkommend und zu seiner Zufriedenheit gelöst, wird er nicht nur zu weiteren Geschäften bereit sein, sondern vermutlich auch anderen von seinen positiven Erfahrungen berichten.

---

<sup>65</sup> Vgl. Haas B.; Troschke B.: Beschwerdemanagement – Mit Kunden bewusst umgehen. URL: <http://www.business-wissen.de/qualitaetsmanagement/beschwerdemanagement-mit-kunden-bewusst-umgehen/druck.html>, verfügbar am 02.05.2011.

Das Unternehmen kann dadurch also möglicherweise sogar neue Kunden gewinnen. Hinzu kommt, dass das Unternehmen die Inhalte der Kundenbeschwerden gezielt nutzen kann. So können Beschwerden über ein Produkt in der Produktentwicklung verwertet werden, Beschwerden über nicht erfüllte Erwartungen können in die Entwicklung neuer, verbesserter Produkte, eines bedarfsgerechten Angebots und der Marketingstrategie einfließen. Der Vertrieb kann die Beschwerden außerdem nutzen, um daraus gezielte Maßnahmen und Weiterbildungen abzuleiten, beispielsweise im Hinblick auf die Verkäuferfreundlichkeit, die Auftragsbearbeitung, die Einhaltung von Zusagen oder die Prozessoptimierung<sup>66</sup>.

Darüber hinaus ist die Akquisition neuer Kunden heute fünfmal teurer als die fortgesetzte Bindung vorhandener Kunden. Vor allem ein proaktives Beschwerdemanagement ist entscheidend für die Kundenzufriedenheit und -treue. Das Beschwerdemanagement sollte als eine unternehmensweite Aufgabe verstanden und gelebt werden<sup>67</sup>.

#### **4.1.1. Unzufriedene Kunden und ihre Handlungsmöglichkeiten**

Aus Kundensicht können, trotz umfangreicher unternehmerischer Vorkehrungen, Probleme in der Vor-, Nach- und während der Kaufphase eines Produktes entstehen. Diese Kundenunzufriedenheit kann sich neben der Beschwerde (siehe 4.1) in unterschiedlichen Handlungen niederschlagen. In der einschlägigen Literatur werden vor allem drei Handlungsmöglichkeiten unzufriedener Kunden diskutiert<sup>68</sup>:

- Abwanderung, im Sinne eines Markenwechsels
- Negative Mund-zu-Mund-Propaganda

---

<sup>66</sup> Vgl. Anleitung mit Strategie und Konzept: Das Beschwerdemanagement als Instrument zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. URL: <<http://www.vertrieb-strategie.de/beschwerdemanagement-und-kundenzufriedenheit/>>, verfügbar am 03.05.2011.

<sup>67</sup> Vgl. Haas B.; Troschke B.: Beschwerdemanagement – Mit Kunden bewusst umgehen. URL: <<http://www.business-wissen.de/qualitaetsmanagement/beschwerdemanagement-mit-kunden-bewusst-umgehen/druck.html>>, verfügbar am 02.05.2011.

<sup>68</sup> Vgl. Schwenk (2006), S. 68.

- Inaktivität des Kunden trotz Unzufriedenheit

Die wohl radikalste Reaktionsform für viele Unternehmen ist die **Abwanderung**, d.h. der Abbruch der Geschäftsbeziehungen. Unzufriedene Kunden fassen den Entschluss ab diesem Zeitpunkt keine Produkte bzw. Dienstleistungen einer bestimmten Marke zu kaufen, oder bestimmte Hersteller bei ihren Kaufüberlegungen in Zukunft außer Acht zu lassen.

Eine weitere Reaktionsform unzufriedener Kunden ist die **negative Mund-zu-Mund-Propaganda**. Wie bereits im Kapitel 2.3.3.3 erwähnt, berichten weitaus mehr unzufriedene Kunden über ihre Erfahrungen, als dies zufriedene Kunden tun. Was diese Erkenntnis noch gefährlicher macht, ist der sogenannte Multiplikatoreneffekt. Das bedeutet, dass nicht nur Personen negativ über das Unternehmen berichten, die eine schlechte Erfahrung gemacht haben, sondern auch die Personen, denen davon erzählt wurde.

Es besteht auch die Möglichkeit, dass unzufriedene Kunden zunächst **inaktiv bleiben**. Ein Grund dafür ist bspw., dass ihnen bei Abwanderung die damit verbunden Kosten und Aufwendungen anfangs zu groß sind. Trotz der Entscheidung des Kunden, an der bestehenden Geschäftsbeziehung festzuhalten, kann er nicht mehr als loyaler Kunde beurteilt werden. Treten z.B. weitere negative Erfahrungen mit dem Unternehmen auf, oder es findet eine Ansprache durch die Konkurrenz statt, ist die untere Toleranzgrenze dieser Kunden relativ leicht unterschritten und sie wandern ab<sup>69</sup>.

In diesem Zusammenhang gilt es noch zu erwähnen, dass Kunden oftmals mehrere Reaktionsformen entweder gleichzeitig oder nacheinander an den Tag legen.

---

<sup>69</sup> Vgl. Schwenk (2006), S. 69.

#### **4.1.2. Unzufriedene Kunden und ihr passives Verhalten im Bezug auf Beschwerde**

„Die Zahl der Beschwerden muss minimiert werden!“ Auf den ersten Blick mag diese Aussage zutreffen. Bei genauerer Betrachtung stellt man fest, dass genau das Gegenteil zutreffend ist, die Zahl der Beschwerden muss maximiert werden.

Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die von den Kunden genannten Ursachen für ihre Beschwerdepasivität erhoben, analysiert und beseitigt werden<sup>70</sup>.

Grundsätzlich lassen sich vier wesentlichen Gründe für die Beschwerdepasivität unzufriedener Kunden zusammenfassen, die es zu beseitigen gilt:

- sich zu beschweren ist vielen Kunden zu mühselig
- die meisten Kunden denken, dass sie keine Erfolgschancen mit ihrer Beschwerde haben
- oftmals findet der unzufriedene, beschwerdewillige Kunde keinen Ansprechpartner, an den er seine Beschwerde richten kann
- viele Kunden schämen sich, oder trauen sich schlichtweg nicht eine Beschwerde vorzubringen

Um die aufgezählten Ursachen aus dem Weg zu schaffen, ist es unerlässlich ein gut funktionierendes Beschwerdemanagement einzurichten, um dadurch unzufriedene Kunden zu Beschwerden zu animieren<sup>71</sup>.

#### **4.1.3. Beschreibung und generelle Ziele des Beschwerdemanagements**

Nachdem nun die Handlungsmöglichkeiten unzufriedener Kunden, sowie ihre Beschwerdepasivität und die damit verbundene Bedeutung von Beschwerden erläutert wurden, stellt sich die Frage wie diesen Punkten entgegengewirkt

---

<sup>70</sup> Vgl. Schwenk (2006), S. 70.

<sup>71</sup> Vgl. Schwenk (2006), S. 71.

werden kann. Die Antwort: Ein gut funktionierendes Beschwerdemanagement muss installiert werden.

Beschwerdemanagement umfasst den komplexen Handlungsbereich in Sachen Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die in Verbindung mit Beschwerden zu ergreifen sind. Im Folgenden werden sechs konkrete Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung zusammengefasst<sup>72</sup>:

- a) Als Voraussetzung für die Kundenbindung durch Beschwerdemanagement gilt die Sicherstellung folgender beider Grundvoraussetzungen: hohe Beschwerdezufriedenheit und geringe Wahrscheinlichkeit des wiederholten Problemauftritts.
- b) Um zukünftige wiederholte Problemauftritte zu vermeiden ist es notwendig die vom Kunden vorgebrachten Probleme strukturiert zu erfassen und zu analysieren. Der Kunde sollte über die Entwicklung der Lösungsmöglichkeiten bzw. erfolgte Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmen informiert werden.
- c) Eine hohe Intensität der Beschwerdezufriedenheit lässt sich nur erreichen, wenn die gewünschte Beschwerdeantwort des Kunden übertroffen wird. Ob dies gelungen ist lässt sich anhand regelmäßiger Beschwerdezufriedenheitsbefragungen ermitteln. Im Beschwerdefragenbogen werden die vier zentralen Qualitätsdimensionen des Beschwerdemanagements aus Kundensicht (Zugänglichkeit, Interaktionsqualität, Reaktionsschnelligkeit und Angemessenheit/Fairness des Ergebnisses) vorgelegt<sup>73</sup>.
- d) Um eine überdurchschnittlich hohe Beschwerdezufriedenheit zu erreichen, muss sich ein Unternehmen zu der – vor allem psychologisch schwierigen – Politik der Übererfüllung von Beschwerdeerwartungen durchringen, beispielsweise mehr zu geben als zugesagt wurde. Die Implementierung einer solchen Politik setzt voraus, dass wirksame Barrieren gegen einen wirtschaftlichen Missbrauch geschaffen werden.

---

<sup>72</sup> Vgl. Stauss (2009), S. 360 f.

<sup>73</sup> Vgl. Stauss (2009), S. 361.

- e) Des Weiteren ist es für Unternehmen wichtig, die Determinanten der Beschwerdezufriedenheit und damit Lage und Breite der Toleranzzone ihrer sich beschwerenden Kunden zu kennen. Wenn Kunden z.B. hohe Anforderungen an die gewünschte Beschwerdeantwort haben, weil ihnen dies aufgrund ihres Rollenverständnisses, der Problemrelevanz oder der Verantwortung des Anbieters gerechtfertigt erscheint, dann kann ein „Beschwichtigungsangebot“ des Unternehmens nur zur vollständigen Verärgerung des Kunden führen.
- f) Unternehmen sollten aber auch untersuchen, in welchem Ausmaß sie selbst für hohe Erwartungen und enge Beschwerdetoleranzzonen verantwortlich sind. Insbesondere ist hier auf die Kommunikationspolitik zu achten – es sollte nur das versprochen werden, was (nahezu) vollständig eingehalten werden kann. Abweichungen von diesen Versprechen müssen mit besonderen Anstrengungen kompensiert werden<sup>74</sup>.

#### **4.2. Kundenzufriedenheitssteigerung durch kundenorientierte Mitarbeiter**

Ein wichtiger Baustein der Kundenzufriedenheitsforschung ist die Steigerung der Kundenzufriedenheit. Hierzu wurden zahlreiche Studien durchgeführt, welche die wichtigsten Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit identifiziert haben. Die Studien konnten zeigen, dass insbesondere die nachfolgenden Größen die Kundenzufriedenheit beeinflussen:

- die Produktqualität
- die Dienstleistungsqualität
- die Prozessqualität
- die Interaktionsqualität<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> Vgl. Stauss (2009), S. 362.

<sup>75</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 287.

Den ersten drei Einflussfaktoren liegt ein stark leistungsbezogener Fokus zugrunde. Dabei geht es also vor allem um die kundenorientierte Gestaltung von Produkten und Prozessen. In den letzten Jahren rückte die Interaktionsperspektive aber immer weiter in den Vordergrund. Bei diesem Punkt geht es vor allem um die Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern mit Kundenkontakt. Die meisten Produkte sind mittlerweile austauschbar, daher sind die Kunden nicht mehr auf einen bestimmten Anbieter angewiesen. Wer mit den Leistungen eines Anbieters unzufrieden ist, findet genügend andere Angebote am Markt<sup>76</sup>. Dadurch wird der Mensch immer mehr zum Differenzierungskriterium zwischen den einzelnen Anbietern. Die Fähigkeiten, Kenntnisse und das Verhalten der Mitarbeiter sind oft der Schlüssel zur Kundenzufriedenheit und damit zum Erfolg des Unternehmens<sup>77</sup>. Vor diesem Hintergrund ist es nötig, dass Unternehmen dies erkennen und versuchen, ihre Mitarbeiter für die Kundenorientierung zu sensibilisieren, indem sie ihre Einstellungen und Verhaltensweisen dahingehend verändern.

#### 4.2.1. Steigerung der Kundenorientierung

Bevor man sich Gedanken zur Steigerung der Kundenorientierung machen kann, muss zunächst geklärt werden, was Kundenorientierung in Bezug auf den Mitarbeiter bedeutet. Kundenorientierung umfasst dabei die zwei Dimensionen **kundenorientierte Einstellung** sowie **kundenorientiertes Verhalten**.

- Als **kundenorientierte Einstellung** kann eine bestimmte Denkhaltung des Mitarbeiters bezeichnet werden, die dadurch geprägt ist, dass der Mitarbeiter die Bedeutung der Kundenorientierung für das Unternehmen und für sich selbst verstanden und verinnerlicht hat.
- Das **kundenorientierte Verhalten** zeigt sich insbesondere im freundlichen und zuvorkommenden Umgang mit Kunden sowie der regelmäßigen Diskussion der Kundenbedürfnisse.

---

<sup>76</sup> Vgl. Nerdinger F.: Kundenorientierte Mitarbeiter. URL: <[http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/Material\\_3\\_2003/42.pdf](http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/Material_3_2003/42.pdf)>, verfügbar am 05.05.2011.

<sup>77</sup> Vgl. Homburg/Stock (2000), S. 13.

Kombiniert man diese beiden Dimensionen, erhält man ein Kundenorientierungsprofil. Je nach Stärke der Ausprägung der beiden Dimensionen ergeben sich vier unterschiedliche Konstellationen<sup>78</sup>.

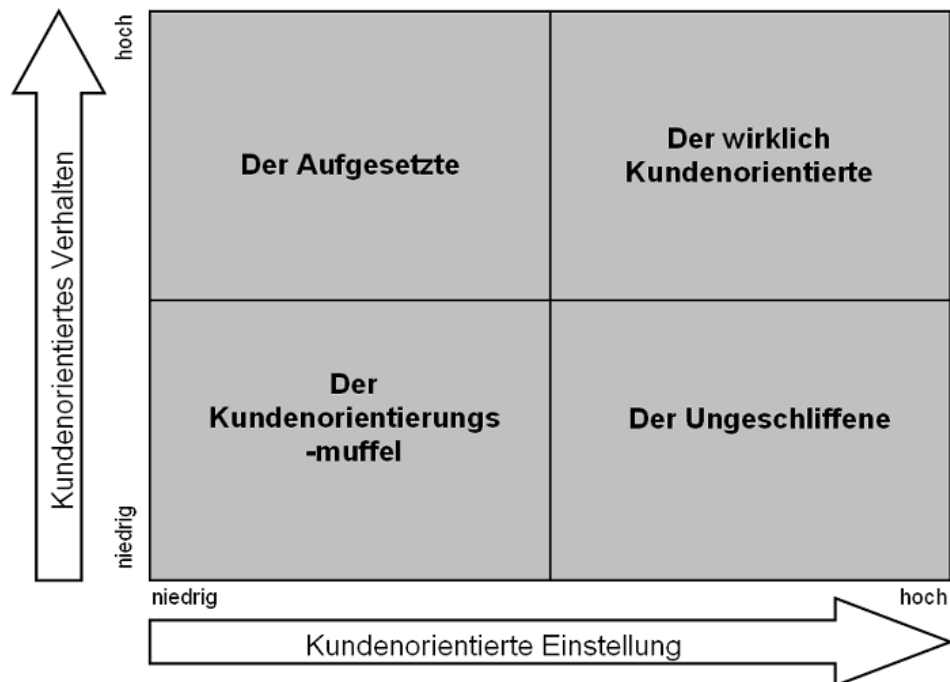


Abbildung 9: Darstellung des Kundenorientierungsprofils<sup>79</sup>

Den **wirklich Kundenorientierten** kennzeichnet, dass er die Kundenorientierung verinnerlicht hat. Dies bedeutet, dass er es in seine Denkhaltung aufgenommen hat und auch die richtigen Verhaltensweisen gegenüber dem Kunden zeigt.

Das Gegenteil dazu ist der **Kundenorientierungsmuffel**. Dieser hat weder die kundenorientierte Denkhaltung noch die entsprechenden Verhaltensweisen verinnerlicht. Bei einem solchen Mitarbeiter besteht dringender Handlungsbedarf.

Bei dem **Ungeschliffenen** besteht zwar eine stark kundenorientierte Einstellung, jedoch fehlt das kundenorientierte Verhalten. Ein Grund dafür könnte ein Kommunikationsdefizit des Mitarbeiters sein. Möglicherweise fehlt es

<sup>78</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 289.

<sup>79</sup> Stock-Homburg (2008), S. 289.



auch an der nötigen Empathie. Hier können spezielle Trainings zur Verbesserung des Verhaltens gegenüber dem Kunden helfen.

Den **Aufgesetzten** charakterisiert eine hohe Ausprägung des kundenorientierten Verhaltens. Jedoch ist nur eine geringe kundenorientierte Einstellung vorhanden. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass das Verhalten gegenüber Kunden in Trainings und Seminaren erlernt wurde. Die kundenorientierte Denkweise wurde allerdings noch nicht verinnerlicht<sup>80</sup>.

Abbildung 9 zeigt, dass bei drei der vier Mitarbeitertypen noch Handlungsbedarf hinsichtlich der Kundenorientierung besteht. Im Folgenden wird deshalb beschrieben, wie Einstellung und Verhalten verbessert werden können.

#### 4.2.2. Kundenorientierte Einstellung

Die Dimension der kundenorientierten Einstellung verfügt über vier Einflussgrößen, die gleichzeitig auch Ansatzpunkte für Veränderungsmaßnahmen darstellen. Diese sind:

- Motivation zur Kundenorientierung
- Erfahrungen im Umgang mit Kunden
- Persönlichkeitsmerkmale
- Führungsverhalten<sup>81</sup>

Bei der **Motivation zur Kundenorientierung** geht es vor allem darum, ob dem Mitarbeiter die Bedeutung der Kundenorientierung für das Unternehmen und für sich persönlich bewusst ist. Die Motivation lässt sich beeinflussen, indem mit dem Mitarbeiter im Rahmen von Zielgesprächen auch persönliche Ziele in Verbindung mit Kundenorientierung vereinbart werden. Eine weitere Möglichkeit stellt die Teilnahme an Workshops dar, in denen gemeinsam mit den Mitarbeitern der persönliche Nutzen und der Nutzen des Unternehmens durch Kundenorientierung herausgearbeitet werden.

---

<sup>80</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 290.

<sup>81</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 292 f.

Eine weitere Einflussgröße stellt die **Erfahrung im Umgang mit Kunden** dar. Durch diese Erfahrungen entsteht im Kopf des Mitarbeiters ein Bild vom Kunden, das auch sein Verhalten gegenüber diesem beeinflusst. Negative Erlebnisse mit dem Kunden müssen deshalb regelmäßig aufgearbeitet werden, um kein dauerhaft schlechtes Bild vom Kunden im Kopf zu behalten.

Neben den eben genannten Punkten wirkt sich eine hohe Ausprägung bestimmter **Persönlichkeitsmerkmale** positiv auf die Kundenorientierung aus. Dabei werden vor allem das Selbstwertgefühl, Kontaktfreudigkeit sowie Einfühlungsvermögen als wichtige Merkmale für eine kundenorientierte Einstellung angesehen.

Die letzte Einflussgröße ist das **kundenorientierte Führungsverhalten** des Vorgesetzten. Dieser muss auf der Sachebene in Form von Leistungsorientierung und auf der Beziehungsebene in Form von Mitarbeiterorientierung auf seine Mitarbeiter eingehen. Leistungsorientierung bedeutet, dass er Unternehmensziele aktiv und regelmäßig an seine Mitarbeiter kommuniziert und die Leistungsziele danach ausrichtet. Die Mitarbeiterorientierung bedeutet, dass der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern Wertschätzung und Rücksichtnahme entgegenbringt. Darüber hinaus sollte der Vorgesetzte Kundenorientierung vorleben, indem er seine Verhaltensweisen auf die Steigerung der Kundenorientierung ausrichtet.

#### 4.2.3. Kundenorientiertes Verhalten

Im Gegensatz zur Einstellung ist das Verhalten direkt beobachtbar. Wie bei der Einstellung gibt es auch hier zentrale Einflussgrößen. Diese sind:

- die Sozialkompetenz
- die Selbstorganisation
- die Mitarbeiterzufriedenheit<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 294 f.

Die **Sozialkompetenz** im Kundenkontakt ist die wohl wichtigste Einflussgröße. Hierbei geht es im Wesentlichen um die Wahrnehmungsfähigkeit und die Kommunikationsfähigkeit. Der Mitarbeiter sollte in der Lage sein, die verbalen und non-verbalen Informationen des Kunden zu erkennen, zu verstehen und darauf einzugehen. Sie beinhaltet insbesondere Aspekte wie aktives Zuhören, bewusstes Beobachten sowie Erkennen des Kundentyps.

Die zweite Einflussgröße ist die **Selbstorganisation**. Darunter versteht man die Fähigkeit des Mitarbeiters, seine Arbeitsabläufe effektiv und effizient zu gestalten. Diese Fähigkeit sorgt für einen reibungslosen Kundenkontakt, indem der Mitarbeiter zuverlässig und reaktionsschnell ist.

Die letzte wichtige Einflussgröße ist die **Mitarbeiterzufriedenheit**. Diese hat nachweislich einen positiven Einfluss auf die Kundenorientierung von Mitarbeitern sowie auf die Kundenzufriedenheit. Daher wird im Folgenden in Form des integrierten Mitarbeiter-Kundenzufriedenheits-Modells näher darauf eingegangen.

#### **4.2.4. Das integrierte Mitarbeiter-Kundenzufriedenheits-Modell**

Das Mitarbeiter-Kundenzufriedenheits-Modell betrachtet den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit nicht isoliert. Es basiert auf einer Kausalkettenlogik. Diese beginnt bei der Mitarbeiterzufriedenheit, führt über Kundenzufriedenheit und Markterfolg hin zum wirtschaftlichen Erfolg<sup>83</sup>.

---

<sup>83</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 299.

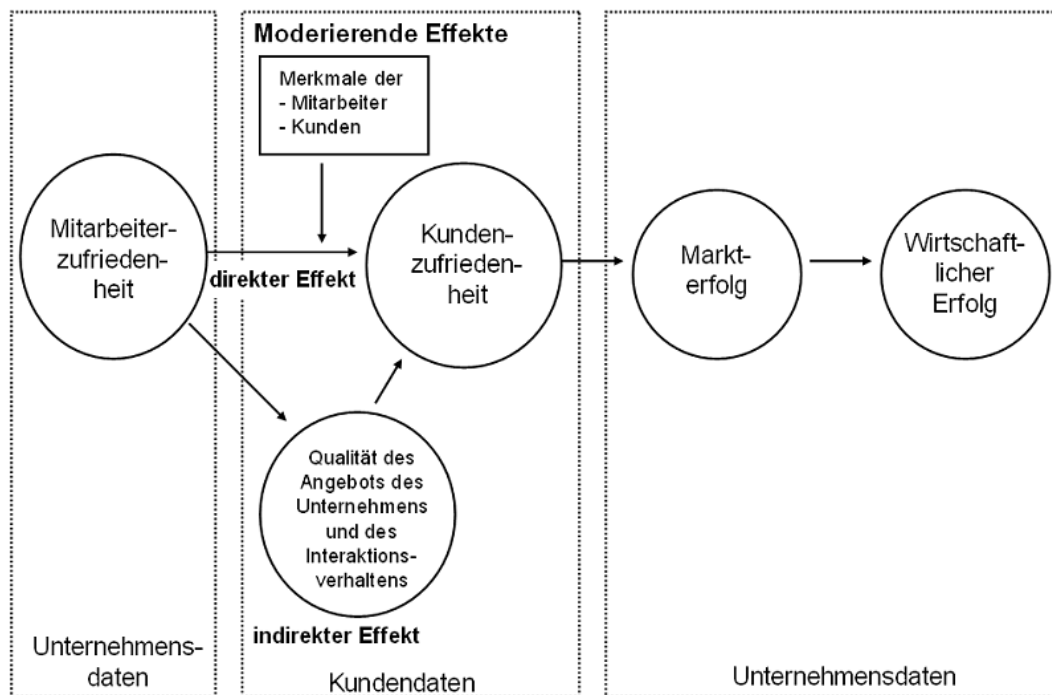


Abbildung 10: Darstellung des integrierten Mitarbeiter-Kundenzufriedenheits-Modells<sup>84</sup>

Der Ausgangspunkt der Kausalkette ist, wie schon erwähnt, die Mitarbeiterzufriedenheit. Diese hat drei Arten von Effekten auf die Kundenzufriedenheit. Dies sind indirekte, direkte und moderierende Effekte.

Der indirekte Effekt zeigt sich zunächst dadurch, dass er die Kundenorientierung der Mitarbeiter beeinflusst. Diese wird durch das Konstrukt „Qualität des Angebots des Unternehmens und des Interaktionsverhaltens“ erfasst. Eine hohe Kundenorientierung hat wiederum positive Effekte auf die Kundenzufriedenheit.

Neben diesem indirekten gibt es den direkten Effekt auf die Kundenzufriedenheit. Hat ein Mitarbeiter Kontakt mit einem Kunden, wird dieser sicherlich registrieren, wie zufrieden der Mitarbeiter mit seinem Unternehmen ist. Auch dies wirkt sich positiv auf die Kundenzufriedenheit aus, da der Kunde sieht, dass in dem Unternehmen alle an einem Strang ziehen, um die Kundenbedürfnisse optimal zu befriedigen<sup>85</sup>.

<sup>84</sup> Stock-Homburg (2008), S. 300.

<sup>85</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 299.

Der Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit kann unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Die Stärke des Zusammenhangs wird von den Merkmalen der Mitarbeiter und denen der Kunden beeinflusst, d.h. moderiert. Diese Moderatorvariable ist eine Einflussgröße, die auf einen bestimmten Zusammenhang einwirkt, indem sie seine Stärke festlegt. Merkmale der Mitarbeiter, die den Zusammenhang verstärken, sind Empathie, Leistungskompetenz sowie die Zuverlässigkeit der Mitarbeiter. Unterstützende Merkmale aufseiten des Kunden sind Vertrauen und Leistungsbedeutung.

Die oben stehenden Ausführungen haben verdeutlicht, dass die Mitarbeiterzufriedenheit eine zentrale Einflussgröße der Kundenzufriedenheit darstellt. Daher sollte ein Unternehmen Anstrengungen unternehmen, um Mitarbeiterzufriedenheit herzustellen, da dies die Basis für Kundenzufriedenheit ist<sup>86</sup>.

#### **4.3. Kundenzufriedenheitssteigerung durch Kundenintegration im Innovationsprozess**

Eine Ausrichtung des Innovationsprozesses nach den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden ist in der heutigen Zeit Voraussetzung zur Herstellung erfolgreicher Produkte. Da es heute immer schwieriger wird, allein dadurch entscheidende Wettbewerbsvorteile zu erzielen, beginnen fortschrittliche Firmen, ihre Kunden direkt als Innovationsressourcen zu nutzen, indem sie ihnen eine aktive Rolle im Produktentstehungsprozess zuweisen<sup>87</sup>.

Die Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunde ermöglicht dabei die Wahrnehmung verschiedener Chancen. Voraussetzung dafür ist die Anpassung und intensive Ausrichtung des Managements auf den Kunden. In der Beziehungsgestaltung liegt der Schlüssel zum Erfolg in der Kundenintegration. Der Anbieter muss aktiv den individuellen Kontakt zum Kunden suchen, um

---

<sup>86</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 300.

<sup>87</sup> Vgl. Sandmeier P.; Wecht Ch. H.: Von der Kundenorientierung zu Kundenintegration. URL: <http://www.bgw-sg.com/doc/Kundenintegration%20innovation%20tr%202004.pdf>, verfügbar am 15.05.2011.

dessen Vertrauen zu gewinnen. Dabei muss der Anbieter seine Fähigkeiten überzeugend zum Ausdruck bringen. Von den Kunden wird vom Anbieter deshalb ein gewisses Maß an Flexibilität und Innovation für die Problemlösung vorausgesetzt. Beste Bedingungen für die Integration von Kunden sind allerdings längerfristig bestehende und funktionierende Beziehungen, in welchen die Vertrauensbasis schon vorhanden ist<sup>88</sup>.

Die aktive Integration des Kunden in die Wertschöpfungskette, wo der Anwender selber in der Entwicklung von Ideen und Produkten eingebunden wird, vermeidet zudem „Übersetzungsfehler“, und das schwer fassbare Wissen des Kunden fließt direkt in die Innovation ein. Man versucht also nicht mehr, den Kunden so gut wie möglich zu verstehen und die eigene Wertschöpfung nach ihm auszurichten, sondern ihn in einen Teil der Wertschöpfungskette zu integrieren<sup>89</sup>.

Im Folgenden wird näher auf die Kundenintegration in den Innovationsprozess und auf die Kundenzufriedenheit als Konstrukt aus Produkt- und Prozesszufriedenheit eingegangen.

#### **4.3.1. Kundenintegration in den Innovationsprozess**

In der Literatur wird seit einigen Jahren die Interpretation des Innovationsprozesses als interaktives, verteiltes und offenes Innovationssystem unter dem Begriff „**Open Innovation**“ diskutiert.

Der Hebeleffekt von Open Innovation beruht vor allem auf der Erweiterung der Spannbreite der Ideen- und Lösungsfindung. Ziel ist es nicht nur, durch den Einbezug externer Akteure den Zugang zu Bedürfnisinformation zu verbessern, sondern auch einen erweiterten Zugang zu Lösungsinformation zu erhalten. „Closed“ Innovationsprozesse sind auf den kreativen Input und das Wissen einer kleinen Gruppe von Ingenieuren und Mitgliedern des

---

<sup>88</sup> Vgl. Busshart Th.: Kundenintegration. URL:

<<http://www.business.uzh.ch/professorships/marketing/forschung/execsumdiplarb/KundenintegrationTB.pdf>>, verfügbar am 15.05.2011.

<sup>89</sup> Vgl. Sandmeier P.; Wecht Ch. H.: Von der Kundenorientierung zu Kundenintegration. URL: <<http://www.bgw-sg.com/doc/Kundenintegration%20innovation%20tr%202004.pdf>>, verfügbar am 15.05.2011.

Produktentwicklungsteams beschränkt. Wird nun diese Gruppe um externe Akteure erweitert, können Ideen, Kreativität und Wissen einer deutlich größeren Gruppe von Individuen und Organisationen in den Innovationsprozess einfließen und dadurch Inputfaktoren erschlossen werden, die zuvor nicht für den Innovationsprozess zur Verfügung standen<sup>90</sup>.

Im Mittelpunkt der folgenden Argumentation steht der Kunde bzw. Nutzer als externer Partner im Innovationsprozess.

- **Kundeninnovation als autonome Aktivität fortschrittlicher Kunden:**

Im klassischen Fall werden Kunden (Nutzer) aus eigenem Antrieb innovativ tätig und greifen dabei nicht explizit auf Ressourcen des Herstellers zurück, sondern entwickeln autonom eine innovative Idee oder gar einen Prototypen. Idee oder Prototyp werden dann entweder aktiv vom Nutzer an einen potenziellen Hersteller herangetragen, oder von diesem im Rahmen von Screening-Aktivitäten entdeckt. Der Hersteller bewertet die Nutzerinnovation und überführt sie dann bei positiver Evaluierung in ein marktfähiges Produkt.

- **Kundeninnovation als Hersteller-initiierte Aktivität:** Verstärkt wird Kundeninnovation aber auch direkt von einem Hersteller initiiert. In diesem Fall motiviert ein Hersteller seine potenziellen Kunden und Nutzer, innovative Beiträge zu leisten und stellt ihnen dafür oft auch spezielle Infrastruktur und Ressourcen bereit. Ein neues Mittel Hersteller-initiiertter Kundeninnovation ist der Einsatz so genannter „Toolkits for User Innovation and Co-Design“<sup>91</sup>. Das Ziel von Innovation-Tollkits ist, aktuelle und potenzielle Kunden kreativ neue Produkte oder Produktvariationen schaffen zu lassen. Die daraus resultierenden Lösungen sollen dann nicht nur dem integrierten Nutzer, sondern i.d.R. vielen Kunden gleichzeitig angeboten werden. Der Unterschied zur Individualanfertigung ist der Ausgangspunkt nicht eine Produktarchitektur, sondern eine deutlich offenere

---

<sup>90</sup> Vgl. Piller (2008), S. 404.

<sup>91</sup> Vgl. Piller (2008), S. 405.

Entwicklungsumgebung, die eine breite Umsetzung von Bedürfnissen und Anwendungsideen in möglichen Lösungen erlaubt<sup>92</sup>.

Ein wichtiger Punkt, auf den hier nicht eingegangen wird ist, dass Nutzerinnovatoren in vielen Fällen ihre Innovation ohne Gegenleistung und unter Abtretung der Schutzrechte an den Hersteller übertragen<sup>93</sup>.

#### 4.3.2. Kundenzufriedenheit als Konstrukt aus Produkt- und Prozesszufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit im Innovationsprozess kann als Ergebnis eines komplexen psychischen Vergleichsprozesses zwischen Erwartungen und Erfahrungen gesehen werden. Erwartungen entsprechen der wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmter Zustand eintritt und dieser Zustand positiv oder negativ sein wird. Zufriedenheit entwickelt sich dann, wenn die wahrgenommene Leistung (Erfahrung) einen Vergleichsmaßstab erreicht oder übertrifft. Das bedeutet, das Zufriedenheitsurteil wird von allen Erfahrungen mit einem Unternehmen und seinen Leistungen beeinflusst, sei es mit dem Produkt, dem Verkaufsprozess, dem After-Sales-Service oder wie in diesem Beitrag beschrieben, durch Erfahrungen und Erwartungen, die sich ein Kunde durch die Integration in den Innovationsprozess bildet. Die wahrgenommene Leistung differenziert sich in die vom Kunden wahrgenommene Qualität des resultierenden neuen Produktes und die Erfahrung während des eigentlichen Innovationsprozesses.

Kundenintegration sollte i.d.R. zu einer höheren wahrgenommenen Produktqualität führen. Dabei lassen sich zwei primäre Aspekte unterscheiden:

**ergonomische** und **hedonistische** Eigenschaften eines Produktes<sup>94</sup>.

Die **ergonomische** Qualität bezieht sich auf den Gebrauch eines Produktes und ist eng an die Aufgabe und die mit dem Produkt verbundenen Ziele geknüpft.

---

<sup>92</sup> Vgl. Piller (2008), S. 406.

<sup>93</sup> Vgl. Piller (2008), S. 405.

<sup>94</sup> Vgl. Piller (2008), S. 408.



Bei integrierten Kunden werden vor allem aber die **hedonistischen** Eigenschaften eines neuen Produktes zur Qualitätswahrnehmung beitragen. Die hedonistische Qualität eines Produktes wird durch dessen Neuheitswert, Status oder Originalität geprägt. Es lässt sich argumentieren, dass Kunden den Produkten, die aus einem gemeinsamen Innovationsprozess entstehen, einen besonderen emotionalen Wert zuweisen. Für den Kunden eng damit verbunden ist auch die eigentliche Tätigkeit des Innovierens. Diese Tätigkeit kann wiederum bei positiver Wahrnehmung des Innovationsprozesses zu einer Steigerung der Gesamtzufriedenheit eines Kunden führen<sup>95</sup>.

#### **4.4. Customer Relationship Management (CRM) und Kundenzufriedenheit**

Das Customer Relationship Management (CRM) ist eine abteilungsübergreifende, durch moderne Informationstechnologie unterstützte Geschäftsstrategie, die auf den systematischen Aufbau und die Pflege dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen zielt. Das systematische Management der Kundenbeziehung steht hierbei im Mittelpunkt<sup>96</sup>. Durch moderne IT ist es heute möglich, die gesamten Unternehmensaktivitäten mit Kundenkontakten zu synchronisieren und somit eine einheitliche Betrachtungsweise des Kunden zu erhalten. Die Abstimmung aller Maßnahmen erfolgt zentral, wodurch sich ein konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens beim Kunden realisieren lässt. Des Weiteren ist durch die konsequente Nutzung aller transaktionsbezogenen Kundenkontaktdaten eine Individualisierung der Kundenansprache möglich. Die Erfassung aller Kundenkontaktpunkte und -arten ist schließlich auch die Basis für eine kundenbezogene Profitabilitätsbetrachtung.

An diesem Punkt darf die Zufriedenheit des Kunden aber nicht vergessen werden. Sie ist und bleibt die Basis für eine langfristige und profitable Geschäftsbeziehung. Aus diesem Grund ist die Voraussetzung für ein

---

<sup>95</sup> Vgl. Piller (2008), S. 409.

<sup>96</sup> Vgl. Grabner-Kräuter/Schwarz-Musch (2009), S. 180.

erfolgreiches Kundenbindungsmanagement die strategisch-konzeptionelle Auseinandersetzung des Unternehmens mit dem Kunden und seiner Zufriedenheit.

CRM umfasst die Planung, Durchführung, Kontrolle und Anpassung aller Unternehmensaktivitäten, die dazu dienen, die Profitabilität der Kundenbeziehung zu erhöhen und somit zu einer Optimierung des Kundenportfolios beitragen. Wichtige Elemente des CRM sind:

- **Orientierung am Kunden:** Die konsequente Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen der Kunden.
- **Primat der Wirtschaftlichkeit:** Die Bearbeitung des Kunden erfolgt in Abhängigkeit von der Kundenwertigkeit und -profitabilität.
- **Systematisierung und Synchronisierung:** Die unternehmensübergreifende und abgestimmte Bearbeitung des Kunden über den gesamten Kundenlebenszyklus hinweg.
- **Differenzierung und Individualisierung:** Die gezielte Ausrichtung aller Aktivitäten des Unternehmens auf einzelne Kunden (Segmente) unter Berücksichtigung der Kundenhistorie.
- **IT-Anwendung:** Die konsequente sowie zentrale Erfassung und allgemeine Verfügbarkeit von Markt- und Kundeninformationen<sup>97</sup>.

#### 4.4.1. Komponenten von CRM-Systemen

Grundlage für die Initiierung von CRM-Projekten ist häufig eine IT-Landschaft, die dadurch gekennzeichnet ist, dass in unterschiedlichen Datenbanken Informationen über die Kunden gespeichert sind. Das Vorhandensein der oftmals veralteten Kundendaten in den einzelnen, historisch gewachsenen Systemen kann eine einheitliche Sicht auf den Kunden verhindern. Integrierte CRM-Systeme stellen dem Anwender in Aussicht, die einzelnen Insellösungen zusammenzuführen und eine abteilungsübergreifende Kundenschnittstelle zu

---

<sup>97</sup> Vgl. Sieben (2001), S. 299.

schaffen, die auf einer einzigen unternehmensweiten Datenbank aufbaut<sup>98</sup>. Die vielfältigen Funktionalitäten lassen sich in drei wesentliche Einsatzbereiche unterteilen, welche die folgende Abbildung darstellt:

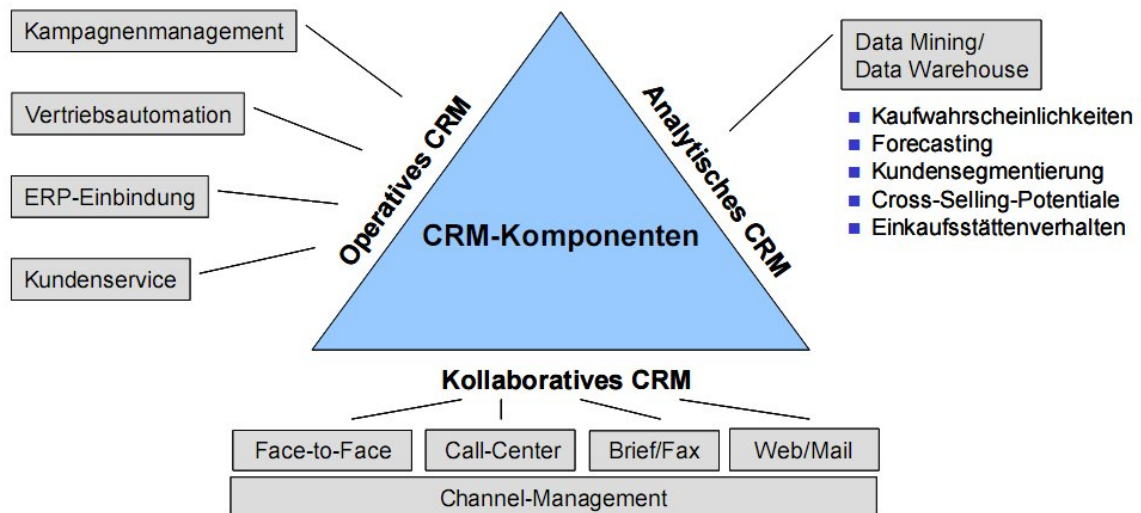


Abbildung 11: Komponenten von CRM-Systemen<sup>99</sup>

#### 4.4.1.1. Operatives CRM

Die operativen CRM-Funktionalitäten umfassen alle Anwendungen, die den direkten Kontakt des Kundenbearbeiters mit dem Kunden unterstützen (Front Office). Die Funktionalitäten haben den Anspruch, den Dialog zwischen Kunden und Unternehmen sowie die dazu erforderlichen Geschäftsprozesse zu optimieren. CRM-Back-Office-Prozesse, wie z.B. die Weiterleitung von Beschwerden per definierten Workflow, liefern dabei die Informationen, um einen zielorientierten Dialog mit dem Kunden zu führen. Um Insellösungen zu vermeiden, ist es dabei von Bedeutung, leistungsfähige Schnittstellen zwischen CRM-System und dem ERP- (Enterprise Resource Planning) System des Unternehmens zu schaffen.

<sup>98</sup> Vgl. Grabner-Kräuter/Schwarz-Musch (2009), S. 183.

<sup>99</sup> Helmke St.; Uebel M. F.: Grundlagen CRM. URL:

<<http://www.marketing.ch/wissen/crm/grundlagen.pdf>>, verfügbar am 06.06.2011.

#### **4.4.1.2. Kollaboratives CRM**

Funktionalitäten, die in den Bereich kollaboratives CRM fallen, umfassen die gesamte Steuerung und Unterstützung sowie die Synchronisation aller Kommunikationskanäle zum Kunden (Telefon, Internet, Email, Mailings, Außendienst, etc.). Diese werden zielgerichtet eingesetzt, um eine möglichst effiziente und effektive Kommunikation zwischen Kunden und Unternehmen zu ermöglichen. Eine zentrale Rolle kommt dabei dem Customer Interaction Center als multimedialer Kommunikationsschnittstelle zu.

#### **4.4.1.3. Analytisches CRM**

Analytische CRM-Funktionalitäten erheben Kundendaten und werten diese anwendungsorientiert aus, z.B. zur effizienten Kampagnengestaltung oder optimalen Marktsegmentierung. Die gewonnenen Erkenntnisse sind kontinuierlich in der Ausgestaltung der Geschäftsprozesse zum Kunden hin umzusetzen. Systematische Grundlage für analytische CRM-Funktionalitäten bildet ein Data Warehouse, das die relevanten Kundendaten für die einzusetzenden Auswertungsinstrumente bereithält<sup>100</sup>.

#### **4.4.2. Kundenzufriedenheit als Informationsgröße eines zentralen Kundendatenmanagements**

Die Kundendaten werden dabei in einem einheitlichen Data-Warehouse zusammengeführt. So ist es möglich, dass Mitarbeiter auf alle für sie wichtigen Informationen Zugriff haben.

Am Anfang der Planung eines Datenmanagements ist es zunächst wichtig die Kundendaten, die Eingang in das Data-Warehouse finden sollen, zu bestimmen. Dazu werden schrittweise Daten erfasst. Zu Beginn einer Kundenbeziehung werden die relevanten Profildaten aufgenommen und im weiteren Verlauf der Beziehung kommen weitere Daten hinzu, die zur Profilierung des Kunden dienen. Um die Kundendaten erfassen und verwerten

---

<sup>100</sup> Vgl. Helmke St.; Uebel M. F.: Grundlagen CRM. URL:

<<http://www.marketing.ch/wissen/crm/grundlagen.pdf>>, verfügbar am 06.06.2011.

zu können, muss eine einheitliche Systemlandschaft geschaffen werden. Diese muss alle Kontaktpunkte abbilden und an allen Punkten Aussagen über die Geschäftsbeziehungshistorie machen.

Auch die Erfassung und Auswertung von Kundenzufriedenheitsinformationen als Datenbasis hat einheitlich zu erfolgen. Eine unsystematische Abfrage der Kundenzufriedenheit, ohne Abstimmung und konkrete Zielsetzung unter den einzelnen Bereichen und Abteilungen, kann zu Widerständen auf der Kundenseite führen. Dadurch würde die Informations- und Steuerungsgröße Kundenzufriedenheit an Aussagekraft verlieren. Bei der Konzeption eines Database Marketing müssen daher zu grundlegenden Fragestellungen Antworten gefunden werden. Diese sind:

- Welche Informationen sind für die Kundenansprache relevant?
- Wo und mit welcher Verantwortlichkeit sollen die Informationen im Unternehmen erfasst und verarbeitet werden?
- Wie häufig sind Informationen zu aktualisieren?
- Welche datenschutzrechtlichen Bestimmungen sind einzuhalten?
- Welche Abteilung sollte Zugriff auf welche Informationen haben<sup>101</sup>?

Die vorhandenen Kundeninformationen lassen sich dann für ein Data-Mining-Analyseverfahren nutzen. Data-Mining ist die EDV-gestützte Aufbereitung großer Datenmengen mit anspruchsvollen, automatisierten Methoden, um wichtige, aussagekräftige Muster zu identifizieren. Dadurch erweitern sich die Möglichkeiten der Datenanalyse erheblich. So ist es möglich, dass die Datensätze spezifisch von einzelnen Bereichen und Abteilungen genutzt werden, um beispielsweise Zusammenhänge zwischen einzelnen Daten aufzuzeigen und zu prüfen<sup>102</sup>.

Des Weiteren ist es notwendig, die entsprechenden IT-Systeme in allen Unternehmensbereichen, wie Callcenter, Vertrieb und Logistik, aufeinander abzustimmen.

---

<sup>101</sup> Vgl. Sieben (2001), S. 309.

<sup>102</sup> Vgl. Sieben (2001), S. 310.

## **5. Empirische Untersuchung – Konzept einer Kundenzufriedenheitsanalyse**

Da nun detailliert auf die unterschiedlichen theoretischen Ansätze von Kundenzufriedenheitsmessungen eingegangen wurde, soll im Anschluss ein Konzept für eine Kundenzufriedenheitsmessung erarbeitet werden. Die Befragung soll als subjektive, explizite, mehrdimensionale, merkmalsorientierte, direkte ex post-Kundenzufriedenheitsmessung aufgebaut sein. Der Untersuchungsgegenstand sind die Kunden der Assmann Ladenbau Leibnitz GmbH.

### **5.1. Analyse der Markt-Situation**

Die Situation in der Ladenbaubranche wurde in den vergangenen Jahren besonders von Konsolidierungen und Fusionen geprägt. Die Gründe dafür sind unter anderem historisch gewachsene Strukturen, gesättigte Märkte, Überkapazitäten, zunehmende Kundenanforderungen, mangelnde Produktdifferenzierung sowie zunehmende Globalisierung.

Viele Unternehmen versuchen, diesen Besonderheiten strategisch zu begegnen, um sich längerfristig Wettbewerbsvorteile zu erarbeitet. Es lassen sich dabei folgende Maßnahmen beobachten:

- Preissenkungen/Rabatte
- Kunden-/Nutzenorientierung
- Ausrichtung als System-/Lösungsanbieter
- Differenzierung durch Dienstleistungen
- Kundenindividualisierung von Produkten und Service<sup>103</sup>

Die Maßnahme der Kundenorientierung gewinnt seit Anfang der 1990er Jahre immer mehr an Bedeutung. In diesem Zusammenhang lässt sich jedoch beobachten, dass sowohl die Anzahl als auch die Qualität von

---

<sup>103</sup> Vgl. Beutin (2008), S. 433.

Kundenzufriedenheitsmessungen stetig verbessert wurden. Jedoch ist hier anzumerken, dass Kundenzufriedenheitsmessungen vielfach isolierte Aktivitäten sind, die nur aus Gründen der Zertifizierung angegangen werden und nicht um nachhaltige Unternehmensveränderungen in die Wege zu leiten. Trotz stetiger Weiterentwicklungen der Kundenzufriedenheitsmessungen gibt es in vielen Unternehmungen z.T. erhebliches Verbesserungspotenzial.

## **5.2. Das Unternehmen Assmann Ladenbau Leibnitz GmbH**

Das Industrieunternehmen Assmann Ladenbau Leibnitz GmbH ist ein zur Umdasch Shopfitting Group gehörendes, bedeutendes österreichisches Ladenbau-Unternehmen mit internationalem Aktionsradius. Die aktuell rund 500 Mitarbeiter erwirtschafteten im Geschäftsjahr 2010 einen Umsatz von ca. 65 Mio. Euro. Neben dem Firmensitz in Leibnitz in der Südsteiermark gibt es in Österreich noch Vertriebsbüros in Oberösterreich und in Wien.

Assmann Ladenbau verfügt über langjährige Erfahrungen in der Entwicklung und Produktion von Ladenbaulösungen für unterschiedliche Branchen. Sowohl im Systemladenbau als auch bei individuellen Kundenprojekten, zählt Assmann zu den ersten Ansprechpartnern im europäischen Raum. Als Komplettanbieter für den Ladenbau werden sämtliche Module der Wertschöpfungskette und deren optimale Abstimmung aufeinander beherrscht.

Die Kunden sind weltweit verteilt, über 45% des Geschäftes wird international erzielt. Dies vorrangig in osteuropäischen Ländern wie Tschechien, Slowakei, Ungarn, Kroatien und anderen mehr.

## **5.3. Ziele**

Die Ziele und zugleich Vorteile für das Unternehmen, die sich hinter einer Kundenzufriedenheitsanalyse verbergen, gehen im Grunde schon aus den vorangegangenen Kapiteln hervor. Als wesentlicher Bestandteil des folgenden Kapitels sollen diese in diesem Abschnitt kollektiv erfasst werden. Primär geht es um langfristigen Erfolg im Kundenbindungsmanagement, d.h. eine dauerhafte Kundenbindung. Dies ist essentiell für ein kontinuierliches Umsatzwachstum. Ebenso werden Kosten durch die verringerte Notwendigkeit

bei einer Neukundenakquisition eingespart. Des Weiteren ist die Weiterempfehlung treuer Kunden die Basis für neue Kundenkontakte und additionalen Umsätze<sup>104</sup>. Als weitere Ziele der Kundenzufriedenheit sind die sich aus der Kundenzufriedenheitsanalyse ergebenden Wettbewerbsvorteile oder sogar Anzeichen auf ein Neugeschäft zu sehen. Andererseits kann auch ein Hinweis auf mangelnde Zusammenarbeit Resultat einer solchen Analyse sein. Hier kann das Unternehmen umgehend eingreifen, um dieses Defizit zu beheben. An dieser Stelle knüpft ein zusätzliches Ziel an, welches darin besteht, besser für zukünftige Ereignisse gerüstet zu sein.

Um detaillierte Ziele abzuleiten, besteht die Kausalität in der Fragestellung bzw. der Leistungsabfrage und deren Beantwortung. Wird auf diese Weise nach einer wahrnehmbaren Marketingleistung und der Innovationsfähigkeit gefragt, lässt sich aus der Beurteilung eine eventuelle Verbesserung seitens des aktiven Marketings ableiten.

Ein weiteres Beispiel ist die Befragung nach Problemlösungen auf Produktebene. Hier besteht der Hintergrund und somit ein aktuelles Unternehmensziel zu erfahren, ob die Produkte und der Service mehr an die Kundenwünsche angepasst werden müssen. In jedem Fall ist es ein generelles Ziel des Unternehmens, eine Beurteilung über die Gesamtzufriedenheit des Kundenstammes zu bekommen. Diesem übergreifenden Ziel der Gesamtzufriedenheit sind Teilziele, wie z.B. Zufriedenheit mit den Mitarbeitern, mit den ablaufenden Prozessen, Produkten und Service, unterstellt.

Das Ziel der Firma Assmann Ladenbau beruht darauf, durch die Kundenzufriedenheitsanalyse einen Überblick über die Un- bzw. Zufriedenheit der Kunden zu gewinnen und daraus eigene Vorteile abzuleiten und strategisch umzusetzen. Anhand von Fragen zu ausgewählten Leistungskomponenten wie Produktebene, Personenebene aus unterschiedlichen Bereichen (Vertrieb und Technik), prozessuale Abläufe und ideale Informationsweitergabe sowie das Leistungsangebot und Service soll Auskunft über folgende Punkte geben:

- Persönlicher Kontakt zu dem Kunden

---

<sup>104</sup> Vgl. Berekoven, Eckert, Ellenrieder (1999), S. 295.



- Optimierung des Angebotes
- Innovationen
- Interne Abwicklungen
- Optimierung bzgl. des Produktportfolios
- Servicelevel<sup>105</sup>

#### **5.4. Ausarbeitung der Messmethodik**

Im Konzept des neuen Feedback-Prozesses bei Assmann Ladenbau werden zwei Stufen unterschieden. Neben kontinuierlichen quantitativen Befragungen, werden auch punktuelle qualitative Befragungen stattfinden. Je nach Auftragswert oder Bedeutung des Kunden wird einmal pro Jahr entweder eine Online-Befragung oder ein persönliches bzw. telefonisches Experteninterview durchgeführt.

Die Vorteile und Nachteile dieser und weiterer Erhebungsmethoden sollen in diesem Abschnitt erörtert werden. Darüber hinaus soll ebenso auf die Zielgruppe sowie auf den Komplex Fragebogen eingegangen werden.

##### **5.4.1. Zielgruppenfestlegung der Befragung**

Um ein breites Spektrum an Informationen von den Kunden zu erhalten, liegt es nahe, möglichst viele und darüber hinaus für das Unternehmen unterschiedlich bedeutsame Kunden zu befragen. Dadurch können umfangreiche Informationen gewonnen werden. Aktive Kunden geben Aussagen zu einer generellen Zufriedenheit und weisen auf Verbesserungsansätze hin. Besteht ein intensiver sozialer Kontakt zwischen dem Kunden und dem Unternehmen, werden oftmals Hinweise auf Innovationen und Trends an das Unternehmen übermittelt. Es empfiehlt sich, sowohl A- und B- als auch C-Kunden zu befragen, um ausführliche Rückschlüsse auf die Gesamtzufriedenheit aller Kunden ziehen zu können. Inaktive Kunden sollten nicht aus einer Kundenzufriedenheitserhebung ausgeschlossen werden. Sie geben Hinweise zur Unzufriedenheit und zu eventuell am Markt bestehenden Substitutionsprodukten. Auch verlorene

---

<sup>105</sup> Vgl. Alquen (2000), S. 25 ff.

Kunden liefern wertvolle Informationen und Ansätze zur Verbesserung durch ihre vorausgegangene Unzufriedenheit. Kunden der Konkurrenz senden Impulse bzgl. des Benchmarking, ebenso wie die Distributoren, die eine Gesamtauskunft ihrer Kunden über die Produkte der Unternehmung geben<sup>106</sup>. Insbesondere sollten unter den aktiven Kunden die Key Accounts in Betracht gezogen werden. Diese haben einen ausschlaggebenden Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens. Somit ist es von Vorteil, deren Ansprüche, Erwartungen und Wünsche zu kennen. Eine Befragung von Key Accounts und großen Unternehmen sollte an unterschiedliche Bereiche gesandt werden, um eine einseitige Sichtweise ausschließen zu können<sup>107</sup>.

#### 5.4.2. Arten der Befragung

Im Allgemeinen haben sich vier Befragungsformen in der Sozial- und Marktforschung herauskristallisiert. Es werden verschiedene Kommunikationsebenen (persönliche, schriftliche, telefonische und computergestützte bzw. Online-Befragung) unterschieden.

- **Schriftliche Befragung:** Die schriftliche Befragung erfolgt via Zustellung des Fragebogens an die ausgewählte Zielgruppe. Durch das Beilegen von Antwortumschlägen oder kleinen Geschenken wird die Rückläuferquote erhöht. Da der Befragte keine Ansprechperson hat, müssen die Fragen eine klare, verständliche Struktur aufweisen. Ein wesentlicher Vorteil der schriftlichen Befragung mittels Fragebogen ist zum einen ein größerer Überlegungszeitraum, der dem Befragten für die Beantwortung der Fragen zur Verfügung gestellt wird. Zudem kann der Zeitpunkt der Beantwortung vom Befragten selbst gewählt werden<sup>108</sup>. Schriftliche Befragungen haben jedoch den entscheidenden Nachteil, dass die Rücklaufquote relativ niedrig ist. Durch den fehlenden persönlichen Kontakt kommt es zu mangelnder Motivation den

---

<sup>106</sup> Vgl. Harmeier (2006), S. 39 f.

<sup>107</sup> Vgl. Elfroth/Neckermann/Zupancic (2006), S. 56 f.

<sup>108</sup> Vgl. Rauch, E.: Fragen Sie Ihre Kunden wie zufrieden Sie mit Ihnen sind. URL: <<http://www.mattpartner.com/Downloads/Regel18.pdf>>, verfügbar am 03.07.2011.

Fragebogen auszufüllen. Des Weiteren kann es passieren, dass ein Fragebogen durch eine dritte Person ausgefüllt wird, die vielleicht gar nicht so vertraut mit dem Inhalt der Befragung ist. Dieser Umstand führt später zu ungenauen Ergebnissen<sup>109</sup>.

- **Persönliche Befragung:** Bei der mündlichen oder persönlichen Befragung werden die Zielpersonen direkt von einem Interviewer befragt. Als Grundlage für die Interviewführung dient ein Fragebogen, um den Erhalt von vergleichbaren Resultaten zu gewährleisten. Der Vorteil der persönlichen Befragung liegt in der Erläuterung und Kommentierung der Fragen. Der Befragte kann den Interviewer direkt ansprechen, wenn er den Sinn oder den Inhalt einer Frage nicht versteht. Dabei besteht aber auch die Gefahr der Beeinflussung des Befragten durch den Interviewer. Als positiv kann man auch die Qualität der erhobenen Daten bezeichnen. Die persönliche Befragung ist bei weitem aufwändiger und kostenintensiver als die anderen Erhebungsmethoden. Zudem ist keine rasche Durchführung aufgrund des hohen Zeitaufwandes möglich<sup>110</sup>.
- **Telefonische Befragung:** Die telefonische Befragung eignet sich besonders für kurze Befragungen. Hierbei spielt der Zeit- bzw. Kostenfaktor eine wesentliche Rolle. Zeiteinsparungen entstehen einerseits durch das Wegfallen von vor Ort durchgeführten Interviews und andererseits durch die computergestützte, telefonische Befragung, bei welcher die Fragen direkt vom Bildschirm abgelesen und anschließend die Antworten direkt in den PC eingegeben werden. Des Weiteren ist die Erreichbarkeit der Zielperson sehr hoch. Zu den Nachteilen dieser Methode zählt die Tatsache, dass sich das Interview per Telefon an einen Zeitrahmen, meist <20 Minuten, halten muss. Infolgedessen können komplexere Fragen zu bestimmten Sachverhalten nicht behandelt werden. Dazu kann es auch zu möglicher Ablehnung und Misstrauen gegenüber dem Interviewer kommen.

---

<sup>109</sup> Vgl. Beutin (2008), S. 139.

<sup>110</sup> Vgl. Beutin (2008), S. 137 f.

- **Computergestützte Befragung (Online-Befragung):** Bei der computergestützten Befragung mittels Online-Umfrage wird der Fragebogen für die Zielgruppe im Netz zur Verfügung gestellt. Die Zielpersonen werden dabei mittels E-Mail aufgefordert, an der Umfrage teilzunehmen und über den entsprechenden Link den Fragebogen aufzurufen. Nach der Beantwortung der Fragen wird der Fragebogen durch Mausklick versendet. Die Vorteile dieser Art der Befragung sind die niedrigen Kosten zur Durchführung (bis auf eventuelle Softwarekosten), die direkte Verwendung der Daten zur Auswertung und die Selbstbestimmung des Zeitpunktes zur Beantwortung der Fragen. Ein Anreiz zur Beantwortung muss ebenso wie bei der schriftlichen Befragung bspw. anhand eines Begleitschreibens gegeben sein. Nachteil dieser Methode ist die relativ geringe Rücklaufquote<sup>111</sup>.

### 5.4.3. Entwicklung des Fragebogens

#### 5.4.3.1. Art der Fragestellung

Für den Fragebogen sollen geschlossene Fragen verwendet werden. Diese eignen sich zur Messung von antizipierten Antworten und zur Messung von Antworten, die auf einer fest vorgegebenen Antwortskala basieren<sup>112</sup>. Des Weiteren erhält man quantifizierbare Ergebnisse.

Die Erhebung der Zufriedenheit mit den einzelnen Leistungsmerkmalen wird direkt erfolgen. Es wird also bei der Befragung nicht in eine Erwartungskomponente und eine IST-Komponente entschieden. Vielmehr werden die Kunden ex post befragt, inwiefern sie mit den einzelnen Leistungsmerkmalen zufrieden waren.

In der Unternehmenspraxis reicht es aber nicht, nur die Kundenzufriedenheit zu messen. Zusätzlich erforderlich ist, auch die Wichtigkeit einzelner Kriterien zu kennen, um so den Kundenzufriedenheitsindex (Customer Satisfaction Index;

---

<sup>111</sup> Vgl. Rauch, E.: Fragen Sie Ihre Kunden wie zufrieden Sie mit Ihnen sind. URL: <<http://www.mattpartner.com/Downloads/Regel18.pdf>>, verfügbar am 03.07.2011

<sup>112</sup> Vgl. Steinmetz (1995), S. 96.

CSI) ermitteln zu können. Erst die gleichzeitige Analyse von Zufriedenheit und Wichtigkeit liefert die richtigen Hebel für Verbesserungsmaßnahmen. Der CSI gibt als Kennzahl einen schnellen Überblick über den Erfüllungsgrad der Anforderungen der Kunden. Eine Erhöhung der Zufriedenheit, jeweils verglichen mit der Erwartungshaltung der Kunden – ausgedrückt durch die Wichtigkeit – ist hierbei angestrebt<sup>113</sup>.

Der CSI bildet sich durch die Differenz der Leistungsanforderung (Wichtigkeit) zur wahrgenommenen Leistung (Zufriedenheit).

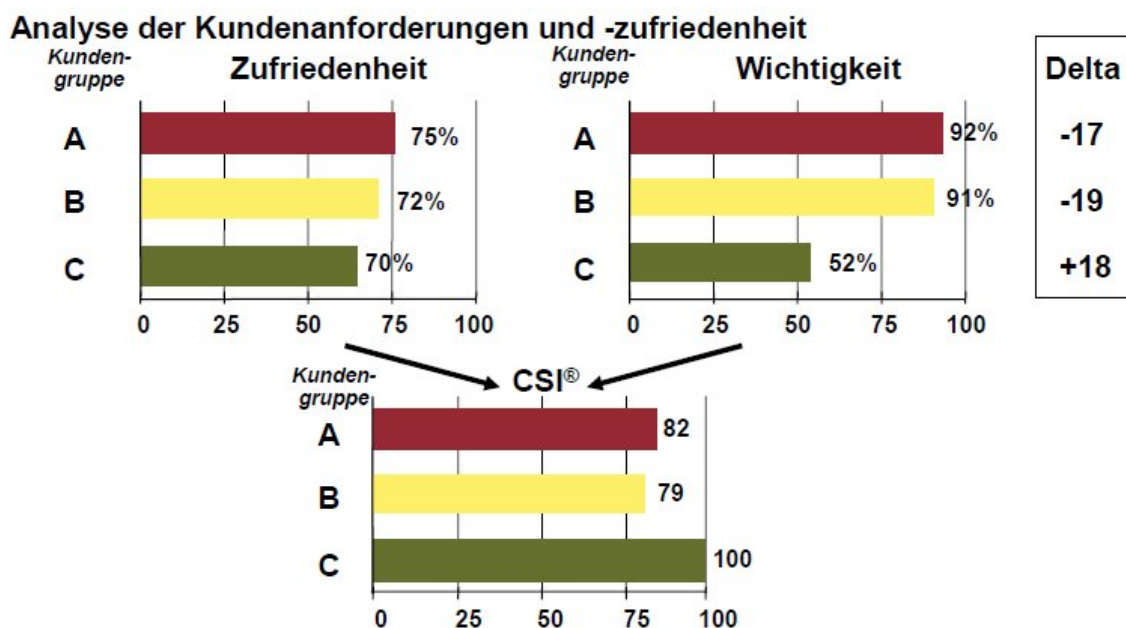


Abbildung 12: Beispiel Analyse der Kundenanforderung und Kundenzufriedenheit<sup>114</sup>

Das Beispiel in Abbildung 12 zeigt die Konsequenzen dieser Berechnungsmethode. Die Kundenzufriedenheitsanalyse für Kundengruppe A, B, und C hat das Ergebnis erbracht, dass die Kunden C die geringste

<sup>113</sup> Vgl. Töpfer, A.: Fünf Anforderungen zur Kundenzufriedenheitsmessung. URL: <[http://tu-dresden.de/die\\_tu\\_dresden/fakultaeten/fakultaet\\_wirtschaftswissenschaften/bwl/muf/download/dateien/5%20Anforderungen%20zur%20Kuzu-Messung.pdf](http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_wirtschaftswissenschaften/bwl/muf/download/dateien/5%20Anforderungen%20zur%20Kuzu-Messung.pdf)>, verfügbar am 15.08.2011.

<sup>114</sup> Gabel, B.; Opitz, F.: Professionelles Kundenzufriedenheitsmanagement. URL: <[http://www.m-plus-m.de/pdf/m+m\\_artikel\\_kundenzufriedenheit\\_aussagef%C3%A4hig\\_messen.pdf](http://www.m-plus-m.de/pdf/m+m_artikel_kundenzufriedenheit_aussagef%C3%A4hig_messen.pdf)> verfügbar am 15.08.2011.

Zufriedenheit aufwiesen. Auf dieser Basis hätten unmittelbare Aktionen ansetzen können, um die Zufriedenheit dieser Kunden zu steigern.

Erst die gleichzeitige Berücksichtigung der Wichtigkeit aller Kriterien für die Kunden hat jedoch das aussagefähige Ergebnis erbracht, dass die relative Zufriedenheit – gespiegelt an der Wichtigkeit bzw. Anforderung und gemessen durch den CSI – bei Kunden C größer war als bei Kunde A und B<sup>115</sup>.

#### 5.4.3.2. Skalierung

Bezüglich der Skalierung eines Fragebogens gibt es unter Experten kontroverse Diskussionen. Während die einen geradzahlige Stufenskalen bevorzugen, halten andere ungeradzahlige Stufenskalen für besser. Häufig entscheidet die persönliche Einstellung, welche Skalierung verwendet wird. Sinnvoll ist allerdings, dass man eine Skalierung von vier bis sieben Ausprägungen verwenden sollte<sup>116</sup>.

Für das hier vorliegende Konzept wird eine 4er-Skala ausgewählt, die von 4 (bestmöglich erfüllt bzw. sehr wichtig) bis 1 (nicht erfüllt bzw. nicht wichtig) reicht. Die Skalierung begünstigt die schnelle Beantwortung der Fragen, das ist besonders wichtig da die Befragung auch telefonisch als Experteninterview durchgeführt wird.

#### 5.4.3.3. Befragungsinhalt

Die Befragungsinhalte werden in **Gesamtparameter** und **Leistungsparameter** sowie **Leistungskriterien** unterschieden. (Hinweis: Der ausformulierte Fragebogen siehe Anlage 2.) Auch werden einige statistische Daten zur Person des Befragten erhoben.

Gesamtparameter sind übergreifende Bewertungen wie Globalurteile. Leistungsparameter sind diejenigen Bereiche, in denen es zu einem Kontakt zwischen Kunden und dem Unternehmen kommt. Diese werden hier nach den

---

<sup>115</sup> Vgl. Töpfer, A.: Fünf Anforderungen zur Kundenzufriedenheitsmessung. URL: <[http://tu-dresden.de/die\\_tu\\_dresden/fakultaeten/fakultaet\\_wirtschaftswissenschaften/bwl/muf/download\\_dateien/5%20Anforderungen%20zur%20Kuzu-Messung.pdf](http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_wirtschaftswissenschaften/bwl/muf/download_dateien/5%20Anforderungen%20zur%20Kuzu-Messung.pdf)>, verfügbar am 15.08.2011.

<sup>116</sup> Vgl. Schneider/Kornmeier (2006), S. 112.

unterschiedlichen Bereichen differenziert, in denen eine Leistung angeboten wird. Leistungskriterien wiederum sind Bestandteile der Leistungsparameter und dienen der weiteren Ausdifferenzierung der Leistungsmerkmale<sup>117</sup>.

Je nach bezogener Leistung wird der Kunde mit bis zu 10 verschiedenen Modulen konfrontiert:

- a) Bezogene Leistungen und Produkte von Assmann Ladenbau
- b) Unser Kontakt zu Assmann Ladenbau
- c) Die Auftragsbearbeitung und das Angebot
- d) Assmann Shop Design
- e) Die Projektabwicklung
- f) Die Montage
- g) Vor und nach der Eröffnung
- h) Die Reklamationsphase
- i) Weiterempfehlung
- j) Was wir Assmann Ladenbau schon immer mitteilen wollten

#### **5.4.3.4. Frageformulierung und Reihenfolge**

Ein entscheidender Punkt bei der Entwicklung eines Fragebogens ist die Formulierung der Fragen. In der Kundenzufriedenheitsforschung ist der befragte Personenkreis in der Regel sehr groß und dementsprechend vielschichtig, d.h. eine konkrete und simple Fragestellung ist das A und O für die Erhebung. Ein unverzerrtes Spektrum an Antworten ist nur dann zu erwarten, wenn die nachstehenden Regeln bei der Ausformulierung der Fragen Berücksichtigung finden.

- kurze, treffende Fragestellung
- leicht verständliche Fragen
- eindeutige Fragestellung
- neutral und konkret formulierte Fragestellungen

---

<sup>117</sup> Vgl. Beutin (2008), S. 143 f.

- keine Verwendung von Jugendsprache, Dialekte, Suggestivfragen oder Hypothesen
- Vermeidung doppelter Verneinungen<sup>118</sup>

Auch bei der Reihenfolge gilt es auf bestimmte Grundsätze zu achten. So sorgt ein zu anspruchsvoller Beginn für zunehmende Unaufmerksamkeit bei der Beantwortung der nachfolgenden Fragen. Leitlinien, wie z.B. außerordentlich wichtige Fragen noch vor der ersten Hälfte zu platzieren und Fragen auf die eine leichte bzw. schnelle Antwort gegeben werden kann, am Ende zu stellen, sollten stets bei der Konzeptionierung eines Fragebogens einbezogen werden. Zudem belegen wissenschaftliche Studien und praktische Erfahrungen, dass das am Ende eines Fragebogens erfasste Gesamtzufriedenheitsurteil um ca. 5-7% besser ausfällt, als das am Anfang erfragte. Dieser Umstand lässt sich damit erklären, dass am Ende der Befragung das Urteil stärker kognitiv geprägt ist und mehr Faktoren bei der Urteilsbildung berücksichtigt werden<sup>119</sup>.

#### **5.4.3.5. Pretest**

Vor Beginn der Befragung sollte der Fragebogen unbedingt einem Pretest unterzogen werden, um eventuelle Ungereimtheiten im Fragebogen aufzudecken. Dazu werden ca. 20 – 30 Personen ausgewählt und probenhalber befragt. Sinn und Zweck eines solchen Vortests ist die Prüfung der Verständlichkeit der Fragen, die Klarheit und Vollständigkeit der Antwortvorgaben, sowie die Ermittlung der tatsächlichen Befragungsdauer. Besonders bei Onlinefragebögen spielt die technische Handhabbarkeit eine große Rolle<sup>120</sup>. Treten bei diesem Test Pannen oder Probleme auf, können diese bis zum Start der eigentlichen Befragung noch behoben werden. Nur wenn der Fragebogen richtig gestaltet und gegliedert ist, bekommt man auch verlässliche Daten für eine Analyse.

---

<sup>118</sup> Vgl. Klammer (2005), S. 225 f.

<sup>119</sup> Vgl. Beutin (2008), S. 147.

<sup>120</sup> Vgl. 2ask: Leitfaden für die Erstellung einer Kundenbefragung. URL:  
<[http://www.2ask.de/media/1/10/2/3/5/6ec3bfeae7509000/Leitfaden\\_Kundenbefragung.pdf](http://www.2ask.de/media/1/10/2/3/5/6ec3bfeae7509000/Leitfaden_Kundenbefragung.pdf)>,  
verfügbar am 23.06.2011



## **5.5. Durchführung der Befragung**

### **5.5.1. Kontinuierlich quantitatives Feedback (Online Befragung)**

Nach Abschluss eines Auftrages (d.h. nach Auslieferung bzw. Montage) oder im Falle einer Reklamation 21 Tage nach Reklamationsanlage wird der Kunde, dessen Auftragswert größer als 50.000€ war, in den Feedback-Prozess aufgenommen. Das Strategische Marketing entscheidet dann, ob der Kunde tatsächlich in den quantitativen Feedback-Prozess aufgenommen wird und es zu einer Teilnahme an der Online-Befragung kommt. Ausschlussgründe von der Online-Befragung sind:

- Kunden mit einem Jahresauftragsvolumen von >1.000.000€ (als Bemessungsgrundlage wird die jeweilige Topkunden-Statistik des Vorjahres genommen)
- Kunden, die im gegenwärtigen Jahr schon einmal an der Online Befragung teilgenommen haben
- Begründeter Einwand des Key Account Managers (zum Beispiel, bei besonders wichtigen Kunden oder Kunden mit großem Zukunftspotenzial, kann trotz eines Jahresauftragsvolumens von <1.000.000€ vom zentral organisierten Feedback-Bogen auf das lokal durchzuführende Experteninterview umgestiegen werden)

Der Fragebogen wird dann automatisch durch Globus (Name des unternehmensweiten ERP-Systems) generiert. Im nächsten Schritt ermittelt das Strategische Marketing beim zuständigen Kundenbetreuer im Vertrieb oder beim lokalen CCM-Beauftragten die aktuelle Kontaktperson beim Kunden. Der Kundenbetreuer im Vertrieb oder die lokale CCM-Beauftragte erhält den Fragebogen zur Information und gibt den Ansprechpartner bekannt. Nur in begründeten Ausnahmefällen wird kein Fragebogen versandt.

Das Strategische Marketing personifiziert das Begleitschreiben und versendet den Link gemeinsam mit einem personifizierten Begleitmail (siehe Anlage 1). Diese Begleitmails werden von einem eigens eingerichteten E-Mail-Account ([feedback@assmann.at](mailto:feedback@assmann.at)) versendet. Das E-Mail wird mit zwei

Ansprechpersonen der jeweiligen Landesgesellschaft signiert (zum Beispiel durch den Geschäftsführer oder Vertriebsleiter und der CCM-Beauftragten).

Ist nach 7 Tagen noch keine Antwort eingetroffen, versendet Globus einen automatisch generierten Reminder. Sollte nach weiteren 7 Tagen noch keine Antwort angekommen sein, so wird der Link automatisch gelöscht.

Bei einer Beantwortung werden die Daten automatisch in Globus eingespeist und der Link mit den Antworten an das Strategische Marketing übermittelt. Diese Ergebnisse werden in der Folge an die lokale CCM-Beauftragte zur weiteren Kommunikation verschickt. Der Vertrieb diskutiert die Ergebnisse intern in einem dafür geeigneten Forum mit den anderen Prozessteilnehmern (z.B. Projektmanagement, Beschaffung, etc.) und leitet bei nicht zufriedenstellenden Ergebnissen entsprechende Maßnahmen ein.

Der Versand des Dankeschreibens und eines kleinen Geschenkes, welches jährlich neu festgelegt wird, wird zentral vom Strategischen Marketing durchgeführt. Halbjährlich wird ein Bericht vom Strategischen Marketing für den Assmann Führungskreis verfasst und präsentiert. Der Halbjahresbericht wird voraussichtlich Ende August und der Jahresbericht voraussichtlich Anfang März des Folgejahres erstellt.

### **5.5.2. Punktueller qualitatives Feedback (Experteninterview)**

Bei einem Jahresauftragsvolumen von über 1.000.000€ wird der Kunde als Top-Kunde eingestuft und aus dem quantitativen Feedback-Prozess herausgefiltert. Er nimmt stattdessen an einer persönlichen bzw. telefonischen Befragung teil. Diese Experteninterviews finden einmal jährlich im Zeitraum zwischen November und Februar mittels eines Interviewleitfadens (siehe Anlage 3) auf Basis des standardisierten Fragebogens statt. Es werden die gleichen Themen wie bei der online Befragung abgefragt, der Kunde hat lediglich die Möglichkeit in einem größeren Umfang die einzelnen Fragen zu beantworten. Der Interviewer kann auch direkt auf Unklarheiten z.B. bei der Fragestellung reagieren und diese ausräumen.

Die Interviews können, gemäß der Vorlage des Strategischen Marketings, entweder vom jeweiligen Geschäftsführer, vom Vertriebsleiter oder vom

Strategischen Marketing durchgeführt werden. Der jeweilige Key Account Manager sollte keinesfalls die Befragung durchführen da dieser regelmäßig Kontakt mit dem Kunden hat und die Gefahr besteht, dass die Antworten dadurch beeinflusst werden.

## **5.6. Analyse der Ergebnisse**

Die Analyse der quantitativen Befragung anhand des standardisierten Fragebogens erfolgt über die computergestützte Erfassung der Fragebögen. Hiermit werden alle erhobenen Daten gesammelt und anschließend erfolgt eine Auswertung entsprechend der Zielsetzung. Hinter der Interpretation der Daten verbirgt sich als primäres Ziel das Erreichen der Erkenntnis von eventuellen Schwachstellen im Unternehmen.

Die Ergebnisse des qualitativen Feedbacks werden gleichermaßen erfasst und fließen ebenfalls in die Analyse mit ein. Jedoch müssen die zum Teil umfangreicher beantworteten Fragen der Experteninterviews gesondert betrachtet und bewertet werden.

### **5.6.1. Datenauswertung**

Sofern die Daten nicht bereits direkt am Computer erfasst wurden, wie bei der Online-Befragung, müssen die Fragebögen der Experteninterviews noch per EDV erfasst und gesammelt werden. Die eigentliche Datenerfassung ist im Vorfeld zu konzeptionalisieren. Vorarbeiten zur Systematisierung der Dateneingabe wirken sich i.d.R. direkt auf die Kontroll- und Qualitätskosten aus. Zudem können Folgefehler und Korrekturen vermieden werden<sup>121</sup>.

Für die Sammlung und anschließende Auswertung der Daten aus den ausgefüllten Fragebögen wird häufig das Tabellenkalkulationsprogramm EXCEL angewandt. Der eigentlichen Dateneingabe in den Computer gehen allerdings noch zwei wesentliche Schritte zur Datenaufbereitung voraus. Die Editierung und Codierung der Fragebögen. Ersteres bezeichnet eine möglichst zeitnahe Kontrolle der ausgefüllten Erhebungsbögen. Hierbei sollte unter

---

<sup>121</sup> Vgl. Beutin (2008), S. 152 f.

anderem die Vollständigkeit, Verständlichkeit und Konsistenz der Angaben geprüft werden. Die Codierung beschreibt die Übersetzung (Zahlen) der Antwortmöglichkeiten. Wesentlich erscheint, eine überschneidungsfreie und einheitliche Codierung zu erfassen<sup>122</sup>.

Die Codierung des Fragebogens der Assmann Ladenbau Leibnitz GmbH wird anhand der ausgewählten Rating Skala auf dem Fragebogen dargelegt. Entsprechend der Vollständigkeit lautet die erfasste Codierung des Fragebogens wie folgt:

- vier = bestmöglich erfüllt/trifft zu bzw. sehr wichtig  
bis
- eins = nicht erfüllt/trifft nicht zu bzw. unwichtig

Nach Beendigung der Dateneingabe im EXCEL und anschließender Fehlerkontrolle hinsichtlich Plausibilität und Richtigkeit der Werte, liegt eine Datenmatrix für erste Auswertungen vor.

Daraufhin werden die erhobenen Daten aufgeschlüsselt, dargestellt und ausgewertet. Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Darstellung für den ersten Frageblock „Kundenbetreuer“.

Dargestellt werden alle sieben Fragen zu diesem Bereich.

### 1: Unser Assmann Kundenbetreuer...? (Auswertung von 31 Fragebögen)

	Erfüllt	Wichtig	CSI
reagiert rasch auf neue Anfragen	3,656	3,871	-0,215
zeichnet sich durch fachliche Kompetenz aus	3,656	3,742	-0,086
ist flexibel	3,697	3,774	-0,077
ist verlässlich	3,742	3,968	-0,226
ist kreativ	3,323	3,367	-0,044
ist freundlich	3,938	3,594	0,344
ist mit unseren unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen vertraut	3,625	3,467	0,158
	3,662	3,683	-0,021

Tabelle 3: Beispiel für eine Auswertung eines Frageblocks<sup>123</sup>

<sup>122</sup> Vgl. Kuß (2004), S. 148 ff.

<sup>123</sup> Eigen Darstellung, Daten von Assmann Ladenbau Leibnitz GmbH.

Die Ermittlung des CSI gibt als Kennzahl einen schnellen Überblick über den Erfüllungsgrad der Anforderungen. Die Gesamtzufriedenheit bei dem Frageblock Kundenbetreuer beträgt bei dieser Befragung **-0,021** und kann nun als Kennzahl direkt mit Werten aus der Vergangenheit verglichen werden. Das ermöglicht eine schnelle und klare Übersicht über positive oder negative Entwicklungen in den einzelnen Bereichen.

Für die anschließende Interpretation der Daten empfiehlt es sich, diese in ein Balkendiagramm überzuführen. Dadurch werden die einzelnen Ergebnisse deutlich herausgehoben und somit übersichtlich dargestellt.

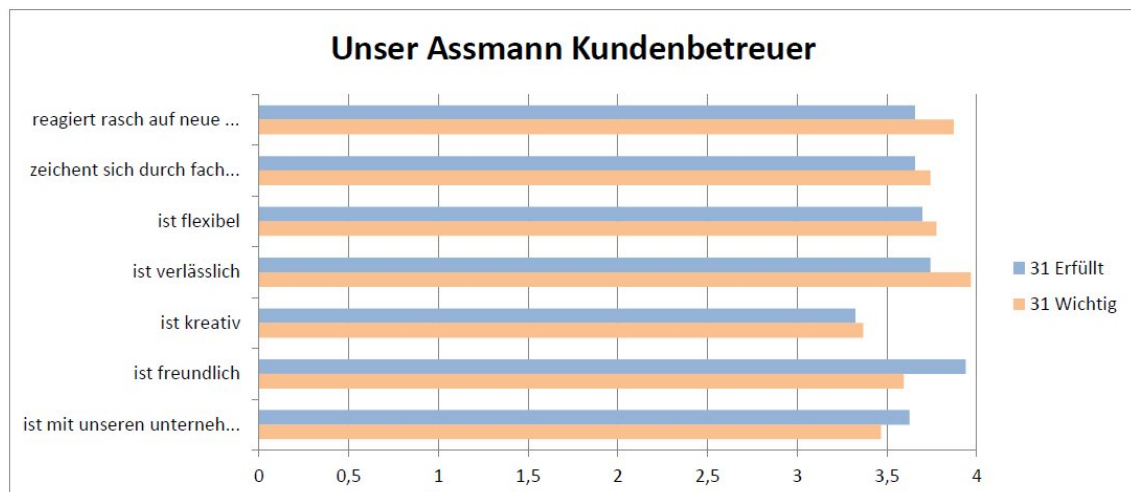


Abbildung 13: Beispiel für ein Balkendiagramm<sup>124</sup>

In dieser Form werden alle weiteren Fragen aus den retournierten Fragebögen analysiert um abschließend einen geordneten Ergebnisbericht erstellen zu können (Auswertung der Fragen zwei bis zwölf siehe Anlage 4).

### 5.6.2. Ergebnisbericht

Die Veröffentlichung der Ergebnisse erfolgt intern, da es sich um sensible Unternehmensdaten handelt. Allerdings können besonders positive Resultate für das Marketing genutzt und an die Kunden kommuniziert werden. So bekommt der Kunde ein Feedback über die Verwendung der Umfragedaten.

<sup>124</sup> Eigen Darstellung, Daten von Assmann Ladenbau Leibnitz GmbH.

Zu Beginn des Ergebnisberichts wird zunächst auf die Rücklaufquote der durchgeführten Kundenzufriedenheitsanalyse eingegangen. Von 138 versendeten Fragebögen wurden 31 zurückgeschickt. Das ergibt einen Rücklauf von rund 26 Prozent. Die Ausschöpfungsrate für online Befragungen liegt laut Beutin zwischen 10 bis 30 Prozent<sup>125</sup>. Insofern ist die Rücklaufquote der Befragung zufriedenstellend.

Die Gesamtzufriedenheit (CSI) hat sich im Jahr 2010 von -0,06 auf -0,18 verschlechtert. Hieraus wird ersichtlich, dass die Zufriedenheit der Kunden des Unternehmens Assmann Ladenbau nicht mehr in dem Ausmaß gegeben ist wie im Vergleichszeitraum 2008.

Das genaue Ergebnis der einzelnen Bereiche wird im Folgenden abgebildet:

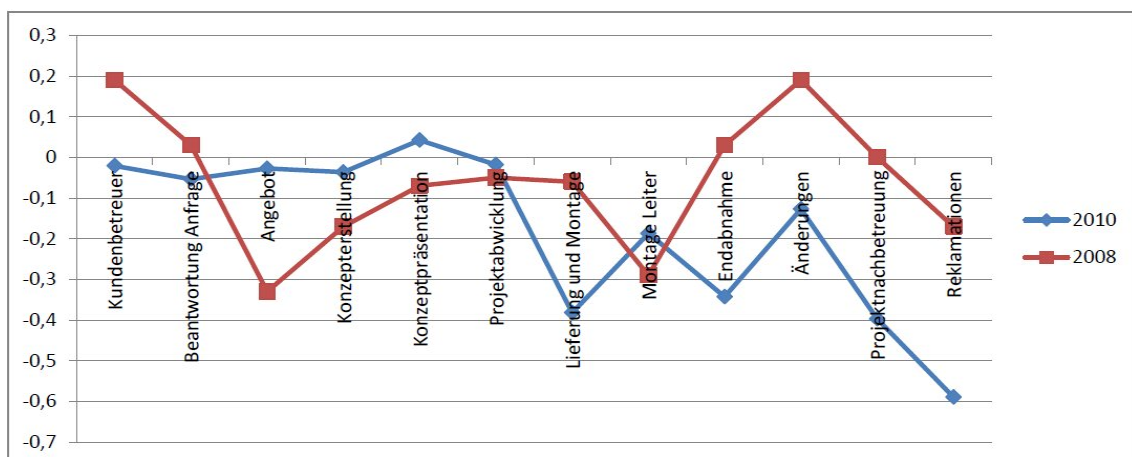


Abbildung 14: Auswertung CSI Vergleichszeitraum 2010 und 2008<sup>126</sup>

Eine deutliche positive Entwicklung hat es in dem Bereich vor Vertragsabschluss bzw. vor Auftragserteilung gegeben. Die Form und Verständlichkeit der Angebotslegung wurde nachdrücklich verbessert und zudem wurde die Konzepterstellung und Konzeptpräsentation vereinheitlicht. Die in der Vergangenheit getroffenen Maßnahmen geben dem positiven Trend in diesem Bereich recht.

<sup>125</sup> Vgl. Beutin (2008), S. 141.

<sup>126</sup> Eigen Darstellung, Daten von Assmann Ladenbau Leibnitz GmbH.

Klare Defizite sind in der Projektnachbetreuung zu verzeichnen. Im Besonderen die Abwicklung von Reklamationen, nachträgliche Änderungen sowie der Liefer- und Montageablauf wurden schlechter bewertet als 2008.

Nach Abschluss der Ergebnispräsentation ist es wichtig, aus den Erkenntnissen der Studie auch Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Hierzu wird ein Projektteam gebildet, das für die Erarbeitung von Maßnahmen verantwortlich ist. Eine sinnvolle Interpretation und die daraus abgeleiteten Maßnahmen können nur gemeinsam mit den betroffenen Bereichen/Einheiten des Unternehmens erfolgen. Besonders die Defizitbehebung bzw. die Festlegung von Maßnahmen zur Leistungsverbesserung sollte sehr systematisch angegangen werden. So ist hier nicht nur die externe Perspektive der Kunden, sondern vor allem auch die interne Perspektive im Unternehmen zu berücksichtigen<sup>127</sup>. Die Unternehmensleitung muss entscheiden ob entsprechende Maßnahmen zur Leistungsverbesserung umgesetzt werden sollen. Entscheidungskriterien für die Umsetzung sind die Höhe der Kosten für die einzelnen Maßnahmen in Relation zu deren Nutzen und der benötigte Zeitbedarf bzw. die Dauer in der die Maßnahmen wirksam werden<sup>128</sup>. Je nach Ausgangslage können die Handlungen, die auf eine Kundenbefragung folgen, ganz unterschiedlicher Natur sein. Es kann sich dabei z.B. um Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter oder auch um Prozessveränderungen im Unternehmen handeln.

## **5.7. Erkenntnis**

Das Thema Kundenzufriedenheit sollte heute in jedem Unternehmen eine zentrale Stellung einnehmen. Der Grund dafür liegt in der Wichtigkeit der Kundenzufriedenheit als Basis für die Kundenbindung und der damit verbundenen positiven Effekte für das Unternehmen. Es wurde gezeigt, dass sich Kundenzufriedenheit positiv auf Cross-Selling und Mund-zu-Mund-Propaganda, sowie auf Preissensibilität und Wiederkaufverhalten auswirkt.

---

<sup>127</sup> Vgl. Beutin (2008), S. 163.

<sup>128</sup> Vgl. Meister, Meister (2002), S. 95 f.



Dadurch ist es möglich, den Unternehmenswert zu steigern und gleichzeitig Kosten für Neuakquisitionen zu reduzieren.

Um die positiven Effekte der Kundenzufriedenheit nutzen zu können, muss zunächst einmal festgestellt werden, inwiefern die Kunden eines Unternehmens überhaupt zufrieden sind. Daher ist es notwendig in regelmäßigen Abständen Kundenzufriedenheitsanalysen durchzuführen. Hierfür existiert eine Fülle an Instrumenten. Diese müssen, um aussagekräftige Ergebnisse liefern zu können, immer an das jeweilige Befragungsziel angepasst werden. Auch die eigentliche Durchführung der Erhebung (schriftlich, mündlich etc.) muss der Situation angepasst werden.

Mit der Durchführung einer Zufriedenheitsanalyse ist es aber noch nicht getan. Eine solche Analyse bietet nur einen Nutzen, wenn die Erkenntnisse daraus auch zur Verbesserung des bestehenden Leistungsspektrums genutzt werden. Nach der Analyse müssen deshalb Handlungsempfehlungen abgeleitet und vor allem auch umgesetzt werden.

Ein Unternehmen hat auch immer die Möglichkeit, die Kundenzufriedenheit dauerhaft zu beeinflussen. Dazu wurden vier Instrumente zum Management der Kundenzufriedenheit vorgestellt. So hilft ein effektives Beschwerdemanagement die negativen Auswirkungen von Leistungsunzufriedenheit auf das Unternehmen zu minimieren um die in Beschwerden enthaltenen Hinweise auf betriebliche Schwächen und marktliche Chancen zu nutzen.

Darüber hinaus sind es aber auch die Mitarbeiter, welche die Kundenzufriedenheit durch eine hohe kundenorientierte Einstellung und durch ein starkes kundenorientiertes Verhalten positiv beeinflussen können. Eine vermehrte Einbindung des Kunden in den Innovationsprozess hilft die unternehmerischen Prozesse an den Bedürfnissen des Kunden auszurichten. Schließlich trägt ein modernes CRM vor allem dazu bei, den Kunden genauer kennen zu lernen bzw. einzuschätzen. Dadurch ist es dem Unternehmen möglich, ihm immer die optimalen Leistungen zur Befriedigung seiner Bedürfnisse zur Verfügung zu stellen. Auch dient es dazu, den Ressourceneinsatz auf die „richtigen Kunden“ zu verteilen und somit die Profitabilität des Kunden und des Unternehmens zu erhöhen.



## 5.8. Ausblick

Die Notwendigkeit von kontinuierlichen und systematischen Kundenzufriedenheitsmessungen wird auch in Zukunft bei Industrieunternehmen bestehen. Bei vielen Firmen wurde in den vergangenen Jahren zwar schon einiges entwickelt, vielfach sind jedoch alte Problembereiche nach wie vor nicht zur Zufriedenheit der Kunden gelöst. Dies birgt die Gefahr, dass Unternehmen trotz steigender Leistung, bei stärker steigenden Kundenerwartungen, immer mehr unzufriedene Kunden haben werden.

Gerade in der Zeit der Globalisierung und Internationalisierung, in der Fusionen an der Tagesordnung stehen, müssen die Unternehmen auf ihre Kunden vermehrt Rücksicht nehmen. Vor allem vor dem Hintergrund der doch sehr unterschiedlichen Kulturen in den Ländern der Kunden, gewinnt ein kontinuierliches und systematisches Management der Kundenzufriedenheit an Bedeutung. Dabei ist besonders darauf zu achten, dass der menschliche Faktor nicht auf der Strecke bleibt, da dies ein wichtiger Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg ist.

Abschließend kann gesagt werden, dass sich gerade in Zeiten des verschärften Wettbewerbs und einer „Geiz-Ist-Geil-Mentalität“ vieler Kunden, die Erreichung des Zieles Kundenzufriedenheit als Erfolgsfaktor für das Unternehmen erweisen kann. Schafft es ein Unternehmen über die Kundenzufriedenheit, Kunden an sich zu binden, kann es sich dem Preiskampf teilweise entziehen, bessere Ergebnisse erzielen und somit längerfristig am Markt bestehen.

# Anlagen

## Anlage 1: Begleitschreiben

**Schuller Markus**

---

**Betreff:** WG: Ihre Meinung ist uns wichtig!

Lieber Herr Schuller,

### **Kundenzufriedenheit hat bei uns höchste Priorität!**

Wir würden uns daher freuen, wenn Sie uns Ihre persönliche Meinung zur Abwicklung unseres letzten gemeinsamen Projektes mitteilen.

Mit Ihrer Kritik, als auch Ihrem Lob helfen Sie uns, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und Fehler zu vermeiden. Dadurch können wir uns kontinuierlich verbessern, um auch in Zukunft Ihren Wünschen und Ansprüchen gerecht werden zu können.

Bitte folgen Sie diesem Link, um zum Fragebogen zu gelangen

[Kundenfeedback-Bogen](#)

PIN: qjuw67

Bedanken möchten wir uns für diese wertvolle Rückmeldung und die Zeit, die Sie sich für die Beantwortung des Fragebogens genommen haben, mit einer kleinen Aufmerksamkeit. Diese lassen wir Ihnen nach Erhalt des Fragebogens auf dem Postweg zukommen.

Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

Mag. Claus Schmidt  
Geschäftsführung

Gunda Serton  
Sekretariat der Geschäftsleitung

Tel. +43 (0)3452 700 366 +43 (0)664 2337 292  
Fax. +43 (0)3452 74288

[claus.schmidt@assmann.at](mailto:claus.schmidt@assmann.at) | [www.assmann.at](http://www.assmann.at)

Tel. +43 (0)3452 700 202 |  
Fax. +43 (0)3452 700 88 202

[gunda.serton@assmann.at](mailto:gunda.serton@assmann.at) | [www.assmann.at](http://www.assmann.at)

Assmann Ladenbau Leibnitz GmbH >>  
A-8430 Leibnitz, Ottokar Kernstockgasse 16  
FN 35797v; LG f.ZRS Graz |  
UID-Nr. ATU 29607002 ; DVR 0736015 |  
Member of the Umdasch Shopfitting Group

Assmann Ladenbau Leibnitz GmbH >>  
A-8430 Leibnitz, Ottokar-Kernstock-Gasse 16  
FN 35797v; LG f.ZRS Graz |  
UID-Nr. AT U 29607002 ; DVR 0736015 |  
Member of the Umdasch Shopfitting Group

## Anlage 2: Fragebogen

## Kundenfeedback-Bogen



# Assmann

## Ladenbau

**WWW.ASSMANN.AT**

Member of the Umdasch Shopfitting Group

Sehr geehrter Kunde!

Auf Ihre Meinung und Ihr Feedback legen wir besonders großen Wert! Kundenfeedback ist ein in unserer Auftragsabwicklung integrierter Bestandteil. Wir ersuchen Sie, diesen Feedback-Bogen, der für Ihren konkreten Auftrag zusammengestellt wurde, auszufüllen. Bitte lassen Sie uns wissen, wie zufrieden Sie mit der Abwicklung durch Assmann waren und welche Wünsche, Anregungen und Verbesserungsvorschläge Sie für die Durchführung künftiger Projekte mit uns haben. Vielen Dank!

Leistungen und Produkte von Assmann Ladenbau

Im Rahmen unseres Auftrags haben wir folgende Leistungen oder Produkte von Assmann Ladenbau bezogen:

	Nein	Ja
• Planungsleistungen von Assmann Shop Design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Abwicklung eines Ladenbauprojekts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• ... mit Montage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Beim letzten Projekt hatten wir eine Reklamation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Unser Kontakt zu Assmann Ladenbau

Wir haben in den letzten 2 Jahren

	Trifft zu!
• 0-5 Projekte mit Assmann Ladenbau realisiert	<input type="radio"/>
• 6-10 Projekte mit Assmann Ladenbau realisiert	<input type="radio"/>
• >10 Projekte mit Assmann Ladenbau realisiert	<input type="radio"/>

Wir sind Neukunde und wurden erstmals aufmerksam auf Assmann Ladenbau durch:

- ☐ Aussendung/Mailing
 ☐ Persönliche Weiterempfehlung  
☐ Internet
 ☐ Referenzprojekt  
☐ Messe
 ☐ Sonstiges:   
☐ Prospekte

Wir haben uns bei unserem letzten Ladenbau-Projekt aus folgenden Gründen für Assmann Ladenbau entschieden:

[illegible]



- gemeinsam mit unserem Kundenbetreuer besprochen und dokumentiert
- von Assmann Ladenbau geprüft
- zeitgerecht und fachgerecht erledigt
- in Bezug auf Nachbestellungen und Rückstände sauber und rasch behoben

### Weiterempfehlung

Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Assmann Ladenbau einem Geschäftspartner oder Kollegen Ihrer Branche weiterempfehlen?

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
• 10 - sehr wahrscheinlich, 1 - unwahrscheinlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Warum würden Sie Assmann Ladenbau (nicht) einem Geschäftspartner oder Kollegen Ihrer Branche weiterempfehlen?

Assmann Ladenbau steht für

	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
• Denken und Handeln in Kundennutzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Vertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Verantwortung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Nachhaltiges Denken und Wirtschaften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mit Assmann Ladenbau nehmen wir bei unserem nächsten Ladenbau-Projekt

- ☐ wieder
 ☐ voraussichtlich nicht mehr
- ☐ voraussichtlich wieder


Kontakt auf:

### Was wir Assmann Ladenbau schon immer mitteilen wollten

Was wir Assmann Ladenbau schon immer mitteilen wollten!



## Anlage 3: Leitfaden Experteninterview

Kunde: <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 400px; height: 15px;"></span> Interviewpartner: <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 350px; height: 15px;"></span>	 <b>Assmann Ladenbau</b>																																																																																																																													
<p>1. Welche Anforderungen stellen Sie an ein Ladenbau-Unternehmen?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 5px;"></div>																																																																																																																														
<p>2. Welche Leistungen und/oder Eigenschaften verbinden Sie spontan mit Assmann Ladenbau?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 5px;"></div>																																																																																																																														
<p>3. Wieso haben Sie sich bei Ihrem letzten Ladenbau-Projekt für Assmann Ladenbau entschieden?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 5px;"></div>																																																																																																																														
<p>4. Nachfolgend finden Sie Leistungen, welche von Assmann Ladenbau im Zuge eines Projektes angeboten werden</p> <p style="margin-left: 20px;">-Wie wichtig sind Ihnen diese Leistungen?</p> <p style="margin-left: 20px;">-Wurde die Erwartung in diese Leistungen Ihrer Meinung nach bei Assmann erfüllt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenbetreuer (z.B. fachliche Kompetenz? Flexibel? Freundlich? Vertraut mit unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen?) Notizen: _____</li> <li>• Anfragebeantwortung (z.B. umgehend? Übermittlung des passenden Informationsmaterials? Persönliche Kontaktaufnahme?) Notizen: _____</li> <li>• Angebot (z.B. bei einem persönlichen Gespräch? Übersichtlich? Leistungsverzeichnis inkl. Preisinformation?) Notizen: _____</li> <li>• Entwicklung eines Konzeptes bzw. einer Strategie (z.B. strategiekonforme und zielgruppengerechte Realisierung? Verkaufsfördernde Sortimentsanordnung? Ist-Analyse im Vorfeld? effektive und effiziente Laden- und Verkaufsflächenerschließung?) Notizen: _____</li> <li>• Präsentation des Konzeptes (z.B. vor Ort? Termingerecht? Übersichtliche Darstellung? Mit allen im Offert besprochenen Details?) Notizen: _____</li> <li>• Projektentwicklung (z.B. Projektleiter? Projektablaufplan? Besprochene Änderungen wurden bestätigt?) Notizen: _____</li> <li>• Lieferung und Montage (z.B. Ablaufplan für Lieferung und Montage? Notwendige Vorleistungen vor der Montage? Montage-Team?) Notizen: _____</li> <li>• Projektnachbetreuung (z.B. Feedback-Gespräch? Kontakt mit Kundenbetreuer?) Notizen: _____</li> <li>• Reklamationsphase (z.B. zeitgerecht und fachgerecht erledigt? Nachbestellungen und Rückstände?) Notizen: _____</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; background-color: #f0f0f0;"> <thead> <tr> <th colspan="5" style="text-align: center;">Wichtigkeit</th> </tr> <tr> <th colspan="5" style="text-align: center;">4 = sehr wichtig 1 = nicht wichtig</th> </tr> <tr> <th style="width: 25%;">1</th> <th style="width: 25%;">2</th> <th style="width: 25%;">3</th> <th style="width: 25%;">4</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; background-color: #f0f0f0;"> <thead> <tr> <th colspan="5" style="text-align: center;">Erfüllt bei Assmann</th> </tr> <tr> <th colspan="5" style="text-align: center;">4 = bestmöglich erfüllt 1 = nicht erfüllt</th> </tr> <tr> <th style="width: 25%;">1</th> <th style="width: 25%;">2</th> <th style="width: 25%;">3</th> <th style="width: 25%;">4</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Wichtigkeit					4 = sehr wichtig 1 = nicht wichtig					1	2	3	4		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Erfüllt bei Assmann					4 = bestmöglich erfüllt 1 = nicht erfüllt					1	2	3	4		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wichtigkeit																																																																																																																														
4 = sehr wichtig 1 = nicht wichtig																																																																																																																														
1	2	3	4																																																																																																																											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																											
Erfüllt bei Assmann																																																																																																																														
4 = bestmöglich erfüllt 1 = nicht erfüllt																																																																																																																														
1	2	3	4																																																																																																																											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																											

5. Gibt es Leistungen, welche Ihnen bei Assmann Ladenbau fehlen?

6. Welche Entwicklungen bzw. Verbesserungen erwarten Sie sich künftig von Assmann?

7. Welche sind die drei wichtigsten Entscheidungskriterien, nach denen Sie einen Ladenbauer auswählen?

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>

8. Bitte nennen Sie die drei wichtigsten Ausschlusskriterien, die eine Zusammenarbeit mit einem Ladenbauer für Sie untragbar machen?

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>

9. Von einer Skala von 1 bis 10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Assmann Ladenbau an einen Geschäftspartner oder Kollegen aus der Einzelhandelsbranche weiterempfehlen würden? (10 – sehr wahrscheinlich)

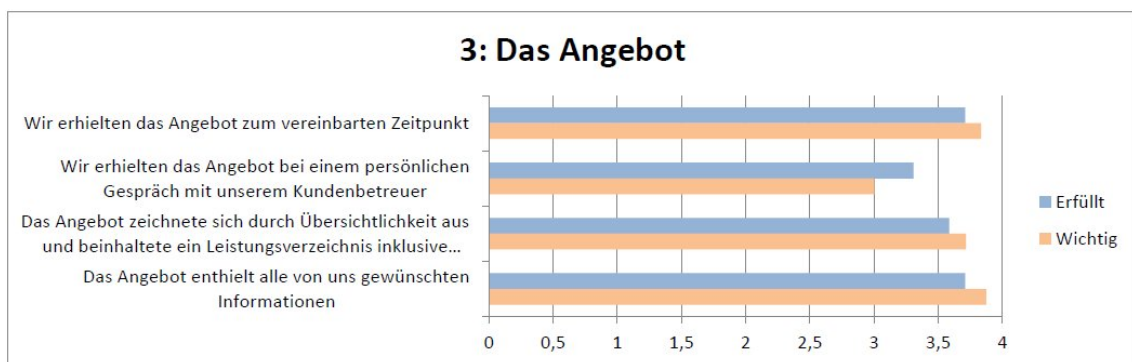
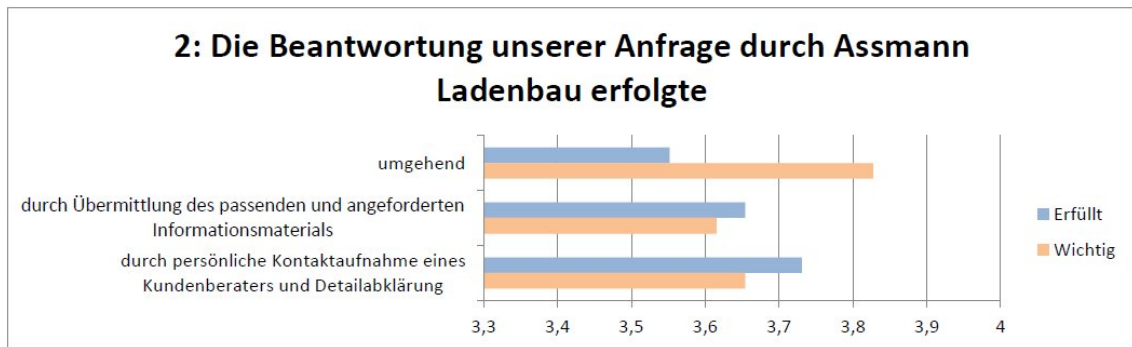
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10. Inwieweit treffen die folgenden Eigenschaften auf Assmann Ladenbau zu?

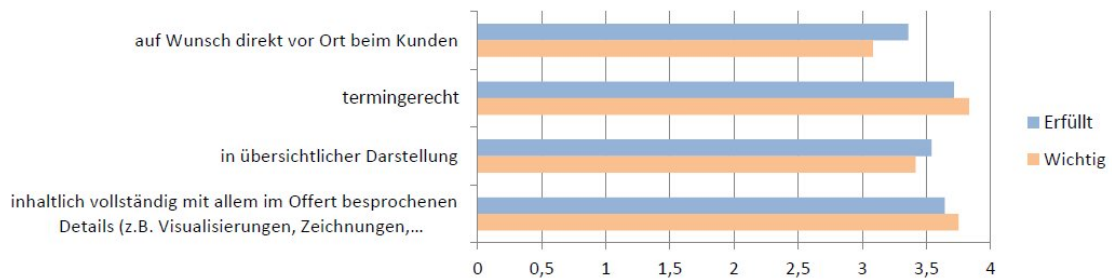
	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
Denken und Handeln in Kundennutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nachhaltiges Denken und Wirtschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



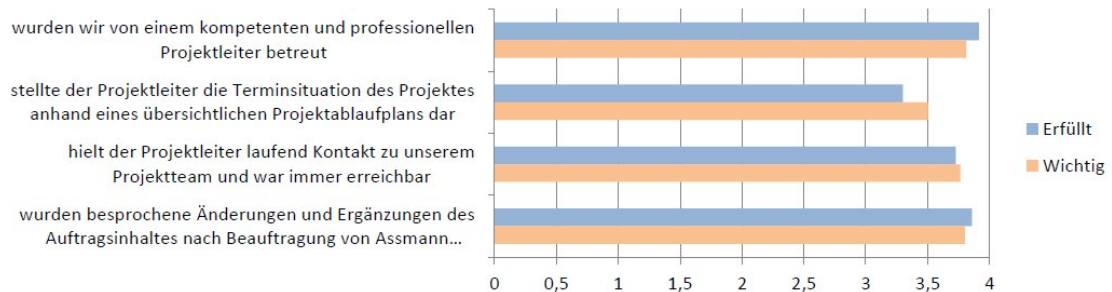
## Anlage 4: Einzelauswertung der Fragen 2-12 mittels Diagrammen



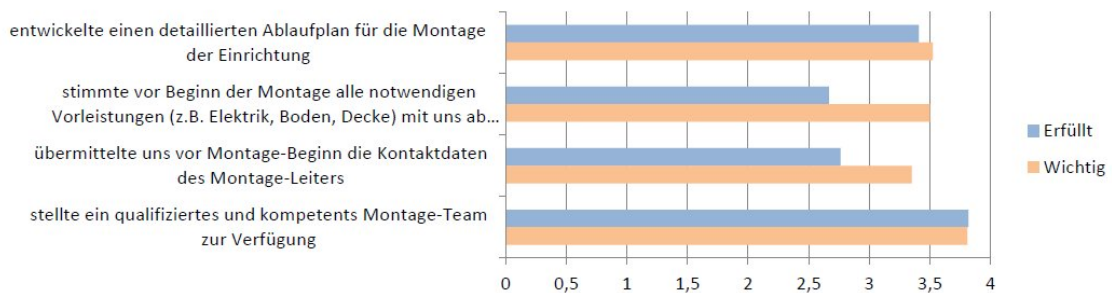
### 5: Assmann Shop Design präsentierte das erarbeitete Konzept



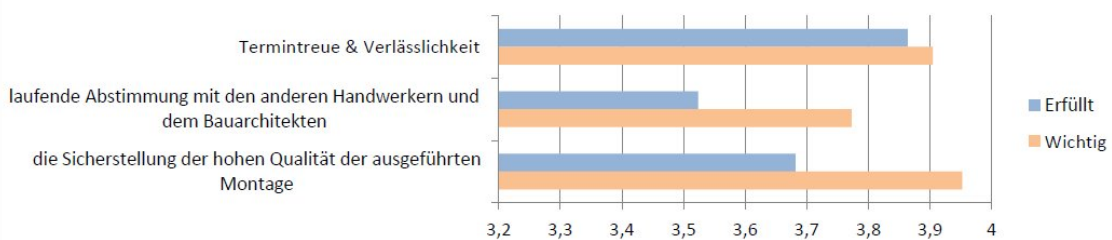
### 6: Während der Phase der Projektabwicklung



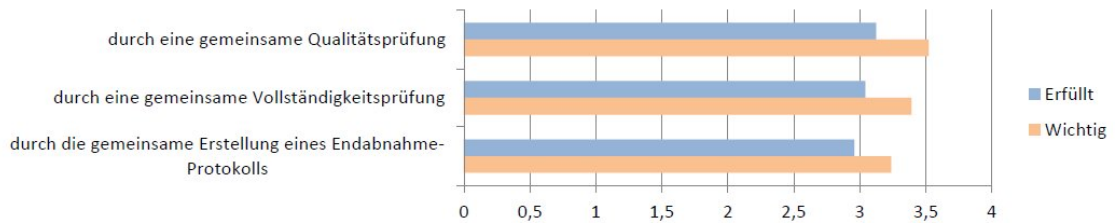
### 7: Assmann Ladenbau



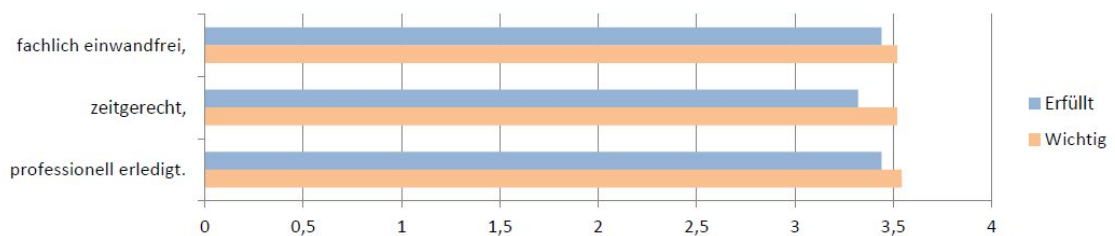
### 8: Unser Assmann Montage-Leiter als wichtigster Ansprechpartner vor Ort auf der Baustelle zeichnete sich aus durch



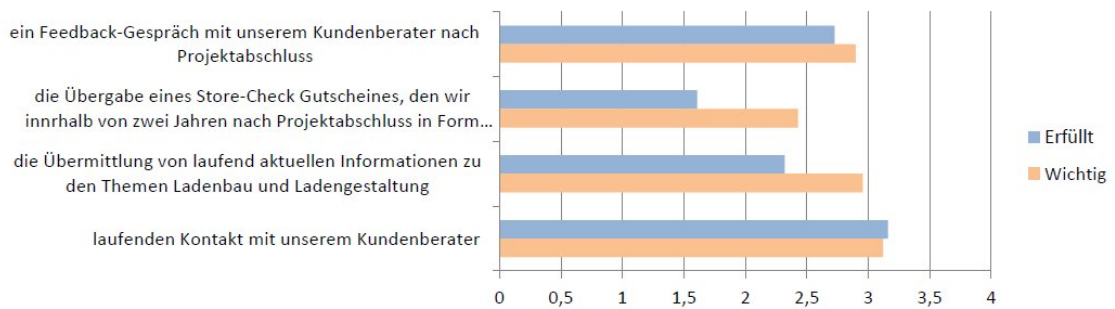
### 9: Die Endabnahme des Projektes gemeinsam mit dem Assmann-Team erfolgte



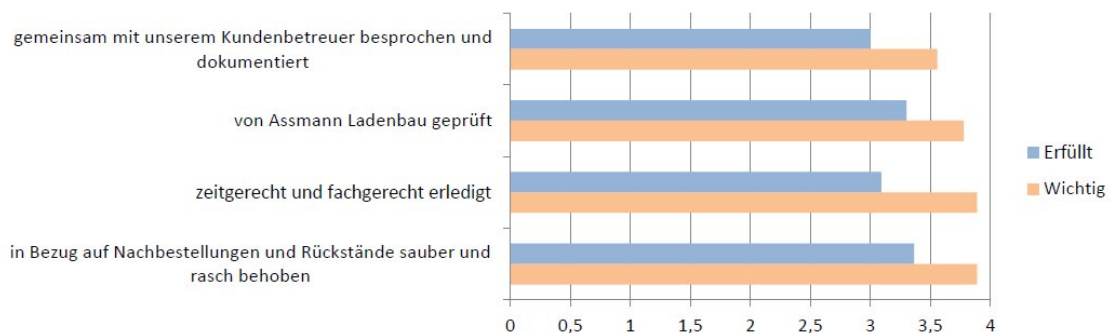
### 10: Die im Endabnahme-Protokoll festgehaltenen und noch durchzuführenden Änderungen wurden von Assmann Ladenbau



### 11: Assmann Ladenbau gewährte uns eine umfassende Projektnachbetreuung durch



### 12: Die angefallenen Reklamationen in Zusammenhang mit dem letzten Projekt wurden



## Literaturverzeichnis

### Monografien:

*Alquen, K.:* Kundenzufriedenheitsanalyse. Kundenzufriedenheit ist kein Zufall – Mehr Erfolg durch Zufriedene Kunden, 3. Auflage, Eschborn, 2000

*Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P.:* Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen, 8. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1999

*Beutin, N.:* Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, in Homburg C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008

*Bruhn, M.:* Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in Hinterhuber, H.H.; Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009

*Dahnke, S.; Reiner, G.:* Kundenzufriedenheit messen und beurteilen, in Jammernegg, W.; Kischka, P. (Hrsg.): Kundenorientierte Prozessverbesserungen: Konzepte und Fallstudien, Berlin: Springer Verlag, 2001

*Elfroth, A.; Neckermann, S.; Zupancic, D.:* Kundenzufriedenheit – Ein Konzept zur Messung und Verbesserung im Business-to-Business-Geschäft, Düsseldorf: Symposion Publishing Verlag, 2006

*Grabner-Kräuter, S.; Schwarz-Musch, A.:* CRM – Grundlagen und Erfolgsfaktoren, in Hinterhuber, H.H.; Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009

*Harmeier, J.:* Kundenzufriedenheit messen und managen, Kissingen: WEKA MEDIA Verlag, 2006

*Hinterhuber, H.H.; Matzler, K.:* Kundenorientierte Unternehmensführung, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009

*Hinterhuber, H.H.; Handelsbauer, G.; Matzler, K.:* Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen. Eigene Potenziale erkennen, entwickeln, umsetzen, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003

*Homburg, Ch.:* Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008

*Homburg, Ch.; Stock R.:* Der kundenorientierte Mitarbeiter, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2000

*Kaiser, M.O.:* Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Dimension und Messmöglichkeiten, Berlin: Erich Schmidt-Verlag, 2002

*Klammer, B.:* Empirische Sozialforschung. Eine Einführung für Kommunikationswissenschaftler und Journalisten, Konstanz: Utb Verlag, 2005

*Kuß, A.:* Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004

*Meister, U.; Meister H.:* Kundenzufriedenheit messen und managen. Kundenwünsche punktgenau umsetzen, München/Wien: Hanser Verlag, 2002

*Piller, F.:* Kundenintegration im Innovationsprozess als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in Homburg C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008

*Rosenstiel, L.; Neumann, P.:* Mehr als ein Käufer – Der Kunde, das unbekannte Wesen, Künzelsau: Springer Verlag, 2005

*Scharnbacher, K.; Kiefer, G.:* Kundenzufriedenheit. Analyse – Messbarkeit – Zertifizierung, Dorn/Fischbach: Oldenbourg Verlag, 1996

*Schneider, W.; Kornmeier, M.:* Kundenzufriedenheit. Konzept – Messung – Management, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag, 2006

*Schnuckel, M.; Hußmann, C.:* Neue Instrumente zur Messung der Kundenzufriedenheit, in: Müller-Hagedorn L. (Hrsg.): Kundenbindung im Handel, Frankfurt a. Main: Dt. Fachverlag, 2001

*Schwenk, J.:* Herausforderung Kundenzufriedenheit. Auswirkung – Messung – Management, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller, 2006

*Sieben, F.:* Customer Relationship Management als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in Homburg C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2001

*Stahl, H. K.:* Kundenloyalität kritisch betrachtet, in Hinterhuber, H.H.; Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009

*Stauss, B.:* Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung, in Hinterhuber, H.H.; Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009

*Stauss, B.; Seidel, W.:* Beschwerdemanagement. Fehler Vermeiden – Leistungen verbessern – Kunden binden, München/Wien: Hanser Verlag, 1996

*Steinmetzt, P.:* Marktforschung. Modernes Marketing für Studium und Praxis, Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag, 1995

*Stock-Homburg, R.:* Kundenorientierte Mitarbeiter als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in Homburg C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008

*Töpfer, A.:* Kundenzufriedenheit messen und steigern, Neuwied: Luchterhand Verlag, 1999

### **Internetquellen:**

*2ask:* Leitfaden für die Erstellung einer Kundenbefragung. URL: [http://www.2ask.de/media/1/10/2/3/5/6ec3bfeae7509000/Leitfaden\\_Kundenbefragung.pdf](http://www.2ask.de/media/1/10/2/3/5/6ec3bfeae7509000/Leitfaden_Kundenbefragung.pdf), verfügbar am 23.06.2011



*4managers*: Kundenzufriedenheit – Eine einseitige Angelegenheit. URL: [<http://www.4managers.de/management/themen/kundenzufriedenheit/>](http://www.4managers.de/management/themen/kundenzufriedenheit/), verfügbar am 04.03.2011

Anleitung mit Strategie und Konzept: Das Beschwerdemanagement als Instrument zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. URL: [<http://www.vertriebsstrategie.de/beschwerdemanagement-und-kundenzufriedenheit/>](http://www.vertriebsstrategie.de/beschwerdemanagement-und-kundenzufriedenheit/), verfügbar am 03.05.2011

*Busshart, Th.*: Kundenintegration. URL: [<http://www.business.uzh.ch/professorships/marketing/forschung/execsumdiplarb/KundenintegrationTB.pdf>](http://www.business.uzh.ch/professorships/marketing/forschung/execsumdiplarb/KundenintegrationTB.pdf), verfügbar am 15.05.2011

*Carré, J.; Caspary, E.; Dalluege C.A.; Söhn Th.*: Kundenzufriedenheitsanalysen. URL: [<http://www.ibk-group.com/dokumente/veroeffentlichungen/Kundenzufriedenheitsanalysen.pdf>](http://www.ibk-group.com/dokumente/veroeffentlichungen/Kundenzufriedenheitsanalysen.pdf), verfügbar am 19.03.2011

*Gabel, B.; Opitz, F.*: Professionelles Kundenzufriedenheitsmanagement. URL: [<http://www.m-plus-m.de/pdf/m+m\\_artikel\\_kundenzufriedenheit\\_aussagef%C3%A4hig\\_messen.pdf>](http://www.m-plus-m.de/pdf/m+m_artikel_kundenzufriedenheit_aussagef%C3%A4hig_messen.pdf) verfügbar am 15.08.2011

*Haas, B.; Troschke B.*: Beschwerdemanagement – Mit Kunden bewusst umgehen. URL: [<http://www.businesswissen.de/qualitaetsmanagement/beschwerdemanagement-mit-kunden-bewusst-umgehen/druck.html>](http://www.businesswissen.de/qualitaetsmanagement/beschwerdemanagement-mit-kunden-bewusst-umgehen/druck.html), verfügbar am 02.05.2011

*Helmke St.; Uebel M. F.*: Grundlagen CRM. URL: [<http://www.marketing.ch/wissen/crm/grundlagen.pdf>](http://www.marketing.ch/wissen/crm/grundlagen.pdf), verfügbar am 06.06.2011

*Nerdinger, F.*: Kundenorientierte Mitarbeiter. URL: [<http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/Material\\_3\\_2003/42.pdf>](http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/Material_3_2003/42.pdf), verfügbar am 05.05.2011

*Rauch, E.:* Fragen Sie Ihre Kunden wie zufrieden Sie mit Ihnen sind. URL:<  
<http://www.mattpartner.com/Downloads/Regel18.pdf>>, verfügbar am 03.07.2011

*Sandmeier, P.; Wecht, Ch. H.:* Von der Kundenorientierung zu  
Kundenintegration. URL: <<http://www.bgw-sg.com/doc/Kundenintegration%20innovation%20tr%202004.pdf>>, verfügbar  
am 15.05.2011

*Töpfer, A.:* Fünf Anforderungen zur Kundenzufriedenheitsmessung. URL:  
<[http://tu-dresden.de/die\\_tu\\_dresden/fakultaeten/fakultaet\\_wirtschaftswissenschaften/bwl/muf/download\\_dateien/5%20Anforderungen%20zur%20Kuzu-Messung.pdf](http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_wirtschaftswissenschaften/bwl/muf/download_dateien/5%20Anforderungen%20zur%20Kuzu-Messung.pdf)>,  
verfügbar am 15.08.2011



## Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel verfasst habe.

Bad Mitterndorf am 25.10.2011

Ing. Markus Schuller